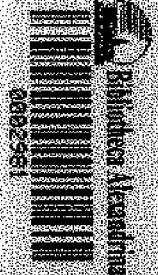


دكتور على السبكي

السلوك الانساني في الادارة

الطبعة الاولى 1400 هـ



السلوك الإنساني في الإدارة

دكتور علي السبهي

الناشر

مكتبة غريب

٣١ شارع كامل صدق (البحالة)

تليفون : ١٠٢١٠٧

تمهيد

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالمشكلات الادارية في كثير من الدول النامية . واتخذت اجراءات متعددة لاحداث التطور الادارى في عديد من المشروعات والمنظمات . وقد تبين في معظم الحالات أن مشكلات الادارة ليست بالضرورة مشكلات فنية أو تكنولوجية بقدر ما هي مشكلات انسانية .

ان الاهتمام بالادارة والاصلاح الادارى لا يمكن أن يتعافى عن مشكلات البشر الذين تتعامل معهم الادارة . ان الضغوط الناشئة عن السلوك الانسانى فى منظمات الأعمال تحتاج لمعالجتها الى فهم عميق للأسباب والدوافع وراء المظاهر السلوكية المشاهدة . ومن ثم أصبحت الدراسات السلوكية من أهم أدوات الادارة فى تحليل مشكلاتها واتخاذ القرارات المناسبة فيها .

ومن أجل الاسهام فى هذا المجال فقد أصدرت كتابى الأول ، مقدمة فى العلوم السلوكية ، عام ١٩٦٨ ثم أتبعته بكتاب ، العلوم السلوكية فى التطبيق الادارى ، عام ١٩٧٠ وقد لاقى كل من الكتابين ترحيبا واهتماما فى الأوساط الادارية والجامعية مما جعلنى أفكر فى احداث تطوير يقرب الكتاب للقارئ سواء كان ممارسا اداريا أم طالبا ليس فقط للادارة بل فى أى فرع من العلوم الاجتماعية .

ويهدف الاخراج الجديد للكتاب الى عرض كامل لمفاهيم السلوك ونماذج التحليل السلوكى مع تصوير شامل للمحددات الفردية والاجتماعية للسلوك الانسانى .

ويسعدنى أن أسجل شكرى لكل من تعاون فى سبيل اعداد الكتاب واخراجه فى ثوبه الجديد .

دكتور على السليم .

مقدمة

دور السلوك الانساني في الادارة

THE ROLE OF HUMAN BEHAVIOR IN MANAGEMENT

((الادارة عملية انسانية بالدرجة الاولى تستهدف تحقيق أقصى اشباع ممكن للرغبات الانسانية - والادارة في سعيها الدائب لتحسين حياة الانسان - تعمل اساسا من خلال السلوك الانساني - وتتوقف كفاءتها الى حد كبير على مدى ونوعية هذا السلوك)) .

المضمون الحقيقي للإدارة :

« الإدارة » تعبير يتكرر دائما وفي مواقف مختلفة ، وهي معنى أشياء متباينة للأشخاص المختلفين . « فالإدارة » عند البعض هي مجموعة الأفراد الذين يشغلون المناصب الرئاسية والقيادية في المؤسسات والشركات ومنظمات الأعمال المختلفة في المجتمع . والإدارة عند البعض الآخر هي مجموعة الأعمال والوظائف التي يمارسها « المديرون » في مواقع العمل المختلفة ، في حين يرى فريق من الناس أن « الإدارة » هي تلك القواعد والاجراءات المنظمة للعمل والتي يتعامل الناس على أساسها .

وفي حقيقة الأمر . أن « الإدارة » أهم وأعمق من الأفكار السابقة . « الإدارة » عملية انسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة . وقد تكون الأهداف التي تسعى الإدارة الى تحقيقها انتاجية (أو اقتصادية بمعنى اعم) ، كما قد تكون تلك الأهداف سياسية أو اجتماعية أو ثقافية في طبيعتها

فالإدارة إذن نشاط انساني متكرر ومستمر نجده في كل المنظمات وعلى كل المستويات . والإدارة تمثل العنصر الحركي الأساسي والقوة الدافعة الرئيسية في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي كل مظاهر النشاط الانساني .

والمنطق الأساسي للإدارة ، أنها عملية مستمرة تحتوي العديد من الأنشطة Activities وتستخدم اشكالا متنوعة من الموارد Resources بعضها مادي Material وبعضها الآخر انساني Human وذلك وصولا الى أهداف محددة .

والإدارة بهذا المنطق ليست مجموعة من المبادئ Principles ولا هي مجموعة من الاجراءات والنظم System and Procedures ولكنها في الأساس مجموعة من العلاقات Relationships والاتصالات Communications والتفاعلات Interactions بين مجموعات من الناس من فئات ومهن وخلفيات وتطلعات وأهداف متباينة وقد تكون في كثير من الأحيان متناقضة Conflicting . ومن ثم فإن العنصر الرئيسي في العمل الإداري هو القدرة على الخلق والابداع الانساني من جانب المديرين لتحقيق

• الأهداف المقررة من خلال مجموعات العلاقات والاتصالات والتفاعلات الانسانية .
• وذلك باقل قدر ممكن من التخصيمات على مستوى المجموع وبالقائلى بأعلى نسبة من العائد Pay-off لكل المستويات .

تطور الفكر الإدارى فى نظريته للانسان :

لم يكن اكتشاف للبعد الانسانى للمدارة أمرا سهلا ، بل لقد تعاقبت فترات طويلة من الفكر والتطبيق الإدارى كان العنصر الانسانى فيها مهملا أو متجاهلا بدرجات مختلفة . ويمكن حصر فترات التطور فى الفكر الإدارى من حيث النظرة للجانب الانسانى فى الإدارة كالتالى :

١ - حركة الإدارة العلمية (١٩٠٠ - ١٩٢٠) :

The Scientific Management Movement .

وقد كان التركيز الأساسى فيها على الجوانب المادية فى العمل والإنتاج ، وكانت ترى فى تقسيم العمل والتخصص أساسا صالحا لرفع الانتاجية . ولم يكن الانسان فى نظرية الإدارة العلمية أكثر من مجرد « أداة » للعمل أو مصدر للطاقة تستخدمه الإدارة فى الوصول الى الإنتاج المطلوب . ولم تكن نظرية الإدارة العلمية تتوقع عائدا هاما من مساهمة ومشاركة العاملين ، لذا فقد حددت دورهم فى مجرد تلقى التعليمات وتنفيذها على أساس طريقة الأداء المثلى One best method التى تم تدريبهم عليها . وكان الحافز الأساسى للعاملين فى نظرية الإدارة العلمية هو الحافز النقدي Wage Incentive

٢ - حركة العلاقات الانسانية (١٩٢٠ - ١٩٥٠) :

The Human Relations Movement

وقد نشأت هذه الحركة تحت وطأة الكماد العالمى الكبير وظروف الحرب العالمية الثانية ، وخروجها على مبادئ الإدارة العلمية التى سببت كثيرا من المشكلات المعنوية والثارت موجات من الاضطرابات الصناعية ، وقد كان المنطق الأساسى لحركة العلاقات الانسانية ان الانسان هو محور العمل الإدارى وأنه العنصر الهام فى تحديد الانتاجية . كذلك روجت حركة العلاقات الانسانية مفاهيم « الحالة المعنوية » Morale واثر جماعات العمل والجو الاجتماعى للعمل على معنوية العاملين ومن ثم على انتاجهم . ومن أهم نتائج حركة العلاقات الانسانية التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على أسس المعاملة الانسانية للعاملين .

The Management Process Approach

لم يكن تطور الفكر الادارى حتى اوائل الخمسينات مرضيا او فعالا فى التطبيق . فلا شك ان افعال حركة الادارة العلمية للجوانب الانسانية وتركيزها على العناصر الفنية فى الانتاج قد ادى الى كثير من المشكلات الانسانية فى علاقات الادارة بالعاملين كان لها اثارها السالبة على الانتاجية . كذلك فان ميالفة انصار حركة العلاقات الانسانية فى تصوير أهمية مفاهيم « الحسنة المعنوية » و « الجور الاجتماعى » للعمل وضرورة اتخاذ موقف أبوى Paternal من جانب الادارة فى علاقاتها مع العاملين قد ادى الى حالات من التسبب وضعف القيادة الادارية كان لها فى الأخرى اثار سالبة على الكفاءة الانتاجية .

لكل هذه الأسباب . فقد ظهر اتجاه فى الفكر الادارى يروج لمفهوم جديد هو ان الادارة اساسا هى مجموعة الوظائف الادارية والتي تتخذ شكل دورة او عملية مستمرة وتتضمن التخطيط ، والتنظيم والمتابعة ، وأن هذه العملية تخص الادارة العليا اساسا فإذا تمت على الوجه الأكمل لها يمكن التحقق من الوصول الى الأهداف المطلوبة - مع بقاء الأشياء الأخرى على ما هى عليه - ونتيجة لهذا التفكير ازداد الاهتمام بتنمية المهارات والقدرات الادارية فى مجالات التخطيط والتنظيم والمتابعة ، وابتكار الأساليب والأدوات المتطورة المساعدة للإدارة فى أداء هذه الوظائف . ويمكن القول أجمالا ان هذه الحركة الفكرية وأن لم تغفل العنصر الانسانى تماما . إلا انها لم تضعه فى موضعه الصحيح كأحد المحددات الرئيسية لنتائج العمل الادارى .

Decision-Making and Management Science Approach

وقد نما هذا المدخل فى الستينات وتطور وازدهر فى السنوات الأخيرة بفضل انتشار الحاسبات الالكترونية (Electronic Computers) وظهور أدوات جديدة للمساعدة فى اتخاذ القرارات الادارية وأهمها « بحوث العمليات » Operations Research . ويتميز هذا المدخل بتحقيق الحساب الانسانى فى الادارة الى حد أدنى واعتباره مجرد عامل من مجموعة متعددة من العوامل المؤثرة فى القرار الادارى .

٥ - المدخل السلوكي (١٩٦٥ - حتى الآن) :

The Behavioral Approach

في ذات الوقت الذي انتشرت فيه مفاهيم « علم الإدارة ومدخل اتخاذ القرارات » ، كان الاتجاه السلوكي المتكامل ينمو أيضا ويكتسب اقتناع كثير من المديرين . ويقدم المدخل السلوكي للإدارة منطقاً متميزاً يرى أن العامل الأساسي المحدد لكفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها هو « الإنسان » (ويعني أدق السلوك الإنساني) . ويجمع المدخل السلوكي مفاهيم من علوم إنسانية مختلفة تدور كلها حول محاولة فهم وتفسير السلوك الإنساني والافادة من هذه التفسيرات في التنبؤ بأشكال السلوك المتوقعة للأفراد في مواقع العمل المختلفة ، ومن ثم تستطيع الإدارة اتخاذ القرارات الرشيدة لحل مشكلات العمل وتحقيق أهدافه .

وينقسم انصار المدخل السلوكي الى مجموعتين بصفة عامة :

(١) مجموعة السلوك الإنساني .

(ب) مجموعة النظام الاجتماعي .

ويقوم الأساس الفكري للمجموعة الأولى على أن الإدارة هي تحقيق الأعمال والإنجازات من خلال الجهد الإنساني ، ومن ثم فإن نجاح المدير يتوقف على فهمه للعلاقات الإنسانية ، وتمكنه من أساليب القيادة وأدوات العلوم السلوكية الأخرى لفهم وإدارة العلاقات بين الناس . إن الإنسان في نظر هذه المجموعة هو العنصر الأساسي في الإدارة وبالتالي تتجه الدراسات الى اكتشاف أسلم السبل لبناء العلاقات الإنسانية المؤدية الى الانتاجية والكفاءة . ومن الموضوعات التي تتردد في كتابات هذه المجموعة :

— الدافعية

— القيادة

— التدريب

— الاتصالات

وانعكست هذه الموضوعات في مفاهيم عامة منها « الإدارة بالمشاركة » أو « الإدارة بالأهداف » وبصفة عامة فإن انصار هذه المجموعة يهتمون أساساً بسلوكيات الفرد وعلم النفس الاجتماعي (Individual and Social Psychology) وكثير منهم يعتبر أن الإدارة مرادف للقيادة . وقد بدأت هذه

المجموعة الفكرية أساسا منذ تجارب هوثورن التي تمت خلال السنوات ١٩٢٧ - ١٩٣٣ بقيادة العالم E. L. Mayo ، ومن أهم النصار هذه المجموعة دوغلاس ماكجروجر (١) الذي روج أفكاره تحت مسميات هي نظرية X ونظرية Y التي نعرض لأهم الأفكار بها كنموذج للتفكير مجموعة السلوك الانساني :

النظرية التقليدية (نظرية X) :

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك كالآتي :

- ١ - الانسان بطبعه كسول لا يحب العمل
- ٢ - الانسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل .
- ٣ - يفضل الانسان دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل .
- ٤ - العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الانسان على العمل . أي أن الانسان يعمل خوفا من العقاب أو الحرمان وليس حبا في العمل .
- ٥ - لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الانسان حين يعمل حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف .
- ٦ - أن الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل . أي أن الفرد على استعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من الأجر والمزايا المادية الأخرى .

تلك هي فروض النظرية التقليدية وهي تفسر السلوك الانساني بطريقة تؤدي الى أن تتبع الادارة طريقة خاصة في معاملة العمال تتفق وتلك النظرة الى الانسان وطبيعته . ولقد سادت تلك النظرة دوائر الادارة الصناعية في بداية نشأة الصناعة الحديثة في المجتمعات الغربية . ولاتزال تلك الأفكار تحتل مكانا بارزا في فلسفة الادارة في العديد من الدول النامية . والنتيجة الطبيعية لمثل تلك الأفكار هي أن تركز الادارة كل السلطات في أيديها وتنتظر الى العمال

Mcgregor, D., Human Side of Enterprise. N.Y. : (١)
Mcgraw-Hill, 1960.

عني أنهم أداة من أدوات الإنتاج ليس عليهم إلا أن يطيعوا ما يصدر إليهم من أوامر . ولكن التجارب العملية أثبتت أن أوامر كثيرة تصدرها الإدارة لاتطاع ، بل يتجاهلها الأفراد ، وقد يتصرفون في الاتجاه المضاد لما تنادي به تلك الأوامر . وفي أحيان أخرى قد يتصرفون دون أن تصدر إليهم أوامر محددة . كذلك تبين للمباحثين في ميدان علاقات العمل أن الإنسان ليس كسولا بطيعة ، بل هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة . وإذا كان الإنسان بطيعة كسولا فكيف نفسر أقبال أحد المديرين على عمله لفترات طويلة بل أنه حين يذهب إلى بيته يستمر في العمل ولا ينقطع عن التفكير في مشاكل العمل حتى حين يأوى إلى فراشه ؟ وإذا كان الأجر هو المحدد الأساسي لسلوك الفرد وهو الدافع الوحيد له على العمل ، فكيف نفسر رفض بعض العمال العمل لفترات اضافية وهم بذلك يرفضون فرصة الحصول على معدلات أجر أعلى . Over time rate

ان تلك المظاهر للسلوك الانساني توضح فشل التفسيرين تقدمه النظرية التقليدية حيث انه يجافى طبيعة الانسان كما تتضح في حالات ومواقف انسانية متعددة . لذلك كان لا بد من البحث عن تفسير آخر يقدمه ماكجروجر ويدافع عنه كما يلي :

النظرية الحديثة (نظرية Y) :

بالنظر الى فشل النظرية التقليدية في رسم صورة حقيقية لطبيعة الانسان ومحددات سلوكه ، فإن النظرية الحديثة تحاول تقديم مجموعة أخرى من الفروض التي تفسر بعض مظاهر السلوك الانساني :

١ - الانسان يرغب في العمل لذاته ، فهو يحب العمل ويفضله عن الفراغ .

٢ - الانسان يسعى إلى تحمل المسؤولية والمخاطرة .

٣ - الانسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود . وهو يفضل ان يكون قائدا وليس تابعا .

٤ - الوعد بالمكافأة او احتمال الحصول على نتائج ايجابية دافع اساسي للعمل . أي أن الانسان يعمل ليس خوفا من العقاب ولكن أملا في مكافأة .

٥ - ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الانسان في اثناء العمل . إذ يكفي أن تحدد الاهداف المطلوب تحقيقها ويترك للفرد اختيار سبل الوصول اليها وهو جدير باختيار افضل السبل والوسائل .

٦ - ليس بالخير وحده يعيش الانسان - ان الفرد يعمل للحصول على اجر - ولكنه يعمل ايضا لاشباع حاجات ورغبات أخرى خلاف اجر والمزايا المادية ، وهو يعمل من اجل الانتماء الى مجموعة من الاصدقاء ، من اجل الحصول على مركز اجتماعي مرموق والرضا عن الانجاز الشخصي .

تلك الفروض للنظرية الحديثة ساهمت في توجيه اساليب الادارة في العصر الحديث تجاه ما يسمى « بالعلاقات الانسانية » - وبناء على ذلك الاتجاه أصبح أسلوب القيادة والاشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل والتعبير هو الأساس ، وشجبت الأساليب الاستبدادية في القيادة حيث انها تجافي طبيعة الانسان .

من ناحية أخرى ، فإن مجموعة النظام الاجتماعي Social System ترى في الادارة نظاما اجتماعيا متكاملًا ومن ثم فإن منظمة الأعمال ينظر اليه باعتبارها مزيجاً من العلاقات الاجتماعية والانماط الحضارية التي تنشأ بين جماعات الأفراد المكونة لها . وبالتالي فإن مفاهيم التعاون والتفاعل الاجتماعي تلعب دورا بارزا في تحريك فلسفة الادارة ناحية اكتشاف العوامل والظروف المساعدة على تجميع الأفراد وایجاد روابط وثيقة بينهم كجماعات وليسوا كأفراد متفرقين . ويأخذ هذا المدخل في الاعتبار ناحية أساسية هي التفاعل بين المنظمة Organization وبين المناخ المحيط Environment ويبحث عن عوامل التغيير والتكيف في تلك العلاقات .

ويتميز تفكير مجموعة النظام الاجتماعي بالشمول والتكامل ويعمل على البحث عن وسائل ادماج الفرد كمضو في جماعة وتوثيق علاقات الجماعات وزيادة درجة التفاعل بينها بحيث تصبح أهداف المنظمة متدمجة في أهداف الجماعات ويلقى التناقض فيما بينها .

السلوك الانساني هو العامل الحاسم في الادارة :

من خلال الاستعراض السريع السابق لتطور الفكر الإداري في نظريته للعامل الانساني في الادارة يمكن ان تصل الى استنتاج أساسي هو ان السلوك الانساني يمثل أحد المحددات الرئيسية لكفاءة الادارة وفعاليتها ، وان العوامل الاخرى المساعدة في العمل الإداري إنما تكتسب أهميتها من خلال العمل الانساني . ويمكن التذليل على صحة هذا الاستنتاج اذا حاولنا الاجابة على بعض الاسئلة التي تبدو عادية أو بسيطة ، ولكنها تشكل دلالة هامة على دور الانسان في الادارة :

- من الذى يقرر انشاء مؤسسة أو شركة ؟
- من الذى يقرر موقع المصنع ويحدد حجمه ؟
- من الذى يختار انواع السلع التى ينتجها مصنع ما ؟
- من الذى يحدد أسعار بيع السلع والخدمات ؟
- من الذى يمسك الحسابات ويعد الميزانيات ؟
- من الذى يخطط ، وينظم ، ويتابع ؟
- من الذى ينفذ القرارات الادارية ؟
- من الذى يشتري ويستهلك ؟

فى كل الإسئلة السابقة الاجابة واحدة لا تتغير ، ان انسانا معيناً أو مجموعة من الناس هى التى تفعل هذا أو ذاك من الأنشطة المذكورة . ان الانسان بسلوكه وتصرفاته ، بفكره واتجاهاته ، بدوافعه وخبراته هو المحرك الاول للعمل الادارى . ومن ثم فان منطق دراستنا الحالية يتحدد فى ان نجاح الادارة وفعاليتها يتوقفان على فهم وتفسير السلوك الانسانى للأفراد والجماعات التى تتعامل معها الادارة والتى تعمل بها ومن أجلها .

اسباب الاهتمام بدراسة السلوك الانسانى :

هناك اسباب مختلفة كان لها فضل اثاره الاهتمام بدراسة وتحليل السلوك الانسانى ، وقد نبعت هذه الاسباب اساساً من الطبيعة الخاصة لمنظمات الأعمال Business Organizations من مؤسسات وشركات ووجدهات انتاجية مختلفة ، ومن بين هذه الاسباب الهامة :

- ١ - ان منظمات الأعمال تلعب دوراً خطيراً فى ادارة الاقتصاد القومى واستثمار ثروات المجتمع ، وبالتالي فهى مصدر كل الانتاج (سلع وخدمات) فى المجتمع .
- ٢ - ان منظمات الأعمال تضم تجمعات هائلة من الناس يعملون كمديرين وعمال ، كما ترتبط بها نوهيات من الافراد والجماعات كمستهلكين وموردين وعملاء ومن ثم فان منظمات الأعمال تقوم من أجل خدمة الانسان ، وهى تحقق اهدافها بجهد الانسان ، وهى محكومة بنظم وقواعد بدءاً بها الانسان .
- ٣ - ان المادة ، الآلة ، رأس المال ، وغيرها من البوات وعناصر الانتاج لا قيمة لها الا بالانسان فالعمل الانسانى هو مصدر كل القيم ، اذن لابد من

معرفة لماذا وكيف يعمل الإنسان وكيف نجعله يعمل أكثر حتى يمكن الحصول على مزيد من القيم .

٤ - أن الإنسان له إرادة مستقلة والإنسان ينمو ويتغير . والإنسان يدرك ويفهم ويتعلم . ومن ثم يجب دراسة أسباب ودوافع السلوك الإنساني حتى يمكن التحكم بهذا السلوك واتخاذ الإجراءات الضرورية للتأثير عليه (بالتغيير أو التدعيم) .

تطور معرفة الإدارة بالسلوك الإنساني :

اعترفت الإدارة منذ سنوات طويلة بأهمية السلوك الإنساني وأثره في تحديد ما يمكن أن تصل إليه من نتائج ، ولكن مصادر معرفة الإدارة أساسيات تحليل وتفسير السلوك الإنساني كانت دائما متخلفة وغير علمية بشكل عام . ومن الواضح أن الإدارة اعتمدت في فترات مختلفة من تطورها على المصادر الآتية لفهم السلوك الإنساني :

١ - الخبرة الشخصية والتجارب الذاتية للمديرين حيث يميل المدير إلى الارتكاز على مفاهيمه الخاصة التي كونها بالممارسة والتجربة الذاتية في تفسير ما يعرض له من مظاهر سلوكية . وتكمن خطورة هذا المصدر في أن التجارب الشخصية قد تكون قاصرة من ناحية ، كما أن تعميمها على كافة المواقف يتسم بالخطأ إذا تغيرت الظروف . مثال ذلك أن يكون المدير لنفسه مفهوما خاصا أن العمال لا يعملون إلا تحت التهديد بالعقاب وذلك نتيجة تجربته مع بعض الأفراد . فإذا عمد إلى استخدام هذا المنطق في تشغيل نوعيات مختلفة من الأفراد أو في ظروف اجتماعية أو سياسية مختلفة ، فقد تكون النتيجة مختلفة تماما .

٢ - المعتقدات غير المؤكدة ، وتلك صور من التعميمات Generalizations التي لا تستند إلى بحث أو تحليل علمي كأن يرى المدير أن العمال يعملون من أجل المال فقط وأنهم في سبيل الحصول على مزيد من المال على استعداد للتضحية براحتهم أو حريتهم مثلا . ومثال ذلك أيضا ما شاع في أذهان كثير من المديرين في بعض الأوقات من أن المستهلك يرغب في شراء السلعة الأقل ثمنا بغض النظر عن أي شيء آخر . تلك المعتقدات لها تأثير مباشر على أنواع القرارات التي يتخذها المديرين في إدارة أعمالهم وفي التعامل مع البشر الأمر الذي يؤدي عادة إلى مشكلات إنسانية تحد من كفاءة الإنتاج وفعاليته .

الخرافات غير الصحيحة ، ومن أمثلها أن الإنسان طماع بطبعه أو كسول يتجنب العمل ، أو خائف من السلطة أبداً وبالتالي تبني على شئ هذه الخرافات أنواع من السياسات والقرارات التي تعد من العلاقات الانسانية وتؤثر سلبيا على الكفاءة الانتاجية .

ويمكن استنتاج أن تلك المصادر للمعرفة عن السلوك الانساني لا توفر للإدارة فهما سليما أو متكاملا عن محددات السلوك ومن ثم تقشل الإدارة في اكتشاف الأنماط المثلى للتعامل مع الأفراد والجماعات والحصول منهم على أقصى جهد أو طاقة . وقد ترتب على هذا المنطق المتخلف في محاولة فهم السلوك الانساني آثار سلبية عديدة عانت منها الإدارة (وبالتالي المجتمع في مجموعه) أهمها :

● مشكلات عمالية مستمرة تمثلت في موجات من الاضرابات وحالات عدم الاستقرار الصناعي ، أو حالات من التمرد وعدم الاسهام الجدى في تحقيق أهداف الانتاج وصور من الإهمال والضياع تنشأ كلها بسبب فقدان الثقة بين الإدارة وبين جماهير العاملين .

● ضياع لفرص التسويق الفعال للمنتجات بسبب عدم فهم الإدارة للسلوك الاستهلاكي (سلوك الأفراد والجماعات الذي ينتهى بشراء سلعة ما أو استخدام خدمة) .

● كذلك ترتب على هذه المعلومات المتيسرة عن السلوك الانساني مبالغة شديدة في تصوير قدرات المديرين واعتبار أن الإدارة موهبة وقدر ذاتية ، ومن ثم سادت روح من العداء للأفكار تنموية وإعداد المديرين وتطوير أساليب وطرق الإدارة .

وتتلور كل تلك المشكلات عادة في ضياع الطاقات البشرية وعدم الاستفادة من الموارد المادية المتاحة ، الأمر الذي ينتهى إلى انتاجية أقل وتكلفة أعلى يتحمل عبئها الحقيقي المجتمع بأسره .

جدلية الاتجاه الى العلم لفهم السلوك :

حين واجهت الإدارة تلك المشكلات الناجمة عن قصور مظاهيها عن السلوك الانساني وعجز مصادرها التقليدية عن توفير معلومات صحيحة ومتكاملة حول طبيعة الفرد وسلوكه ، فقد اتجهت الإدارة للبحث عن مصادر

علمية تساعدها في إدراك حقيقة: الضمير الانساني - وكانت البداية في علم النفس Psychology وتطوره الجديد فيما سعى بعلم النفس الصناعي Industrial Psychology وقد ساعد علم النفس الصناعي في فهم جوانب أساسية من التكوين النفسى للفرد مثل الدوافع Motives والاتجاهات Attitudes الأمر الذى حقق تقدماً في مجالات إدارية هامة منها عمليات الاختيار Selection والتوجيه المهني ، والتدريب وما يتعلق بحسن أداء الفرد لعمله .

ثم وجدت الإدارة في علم الاجتماع Sociology مصدراً هاماً للمعلومات عن الجوانب الاجتماعية في السلوك الانساني مثل تأثير العائلة والجماعات المرجعية Reference Groups واثـر العلاقات التفاعلية بين الأفراد على سلوك كل منهم . وقد نما فرع متخصص هو علم الاجتماع الصناعي Industrial Sociology يقدم للإدارة معلومات متجددة عن الظروف الاجتماعية المؤثرة في سلوك (ومن ثم إنتاجية) العمال الصناعيين .

كذلك بذلت محاولات لإحياء علم النفس التجارى الذى يبحث في استخدامات علم النفس في مجالات البيع والإعلان والتسويق بشكل عام بناء على دراسة وتحليل سلوك المستهلكين . وظهرت في السنوات الماضية بوادر علم النفس الإداري Managerial Psychology الذى يحاول تقديم صورة متكاملة للعوامل المحددة لسلوك المديرين .

وقد كان لهذه المحاولات في الاعتماد على العلم آثار إيجابية ولا شك انتمكت أساساً على العلاقات الصناعية بين الإدارة والمعلمين وتقائباتهم ، كذلك تطورت أساليب الإدارة في التعامل مع المستهلكين بناء على الدراسة العلمية لاحتياجاتهم ودوافع سلوكهم . ولكن المشكلة أن هذه المحاولات كانت دائماً منعزلة عن بعضها وتمثل اتجاهات متفرقة لا يضمها فكر واحد ولا فلسفة متحدة . ومن ثم اتجهت جهود الباحثين إلى إنتاج إطار فكري متكامل يفسر السلوك الانساني ويتنبأ به ويساعد الإدارة بالتالى في اتخاذ قراراتها .

وقد كانت العلوم السلوكية Behavioral Sciences هي نتائج محاولات التوحيد والتكامل بين العلوم الانسانية الأساسية التى تشترك في دراسة السلوك الانساني . وتتميز العلوم السلوكية كاداة لفهم السلوك الانساني بالخصائص الآتية :

١ - الاعتماد على الدراسة الشاملة لكل مظاهر وإبعاد السلوك الانساني دون الاختصار على بعض جوانبه ، وما يؤدي اليه هذا الدخول الشمولي من معلومات أولية وادق ومن ثم تفسير أشمل وأوضح لاسباب السلوك .

٢ - الاعتماد على المنطق العلمي وأساليب البحث العلمية بما تقوم عليه من تحديد للمظاهر ووضع للفروض حول مسبباتها ، ثم تجميع المعلومات لاختيار الفروض والتوصل بذلك الى حقائق ومفاهيم تفسر السلوك وقد تصل الى مستوى القانون أو المبدأ (كما هي العلوم الطبيعية) .

٣ - التكامل في مصادر المعرفة تحقيقا للفهم الشامل لحقيقة الانسان فالعلوم السلوكية تمتد مبادئها من علوم النفس والاجتماع والأنثروبولوجيا والاقتصاد والعلوم السياسية وذلك بدرجات متباينة .

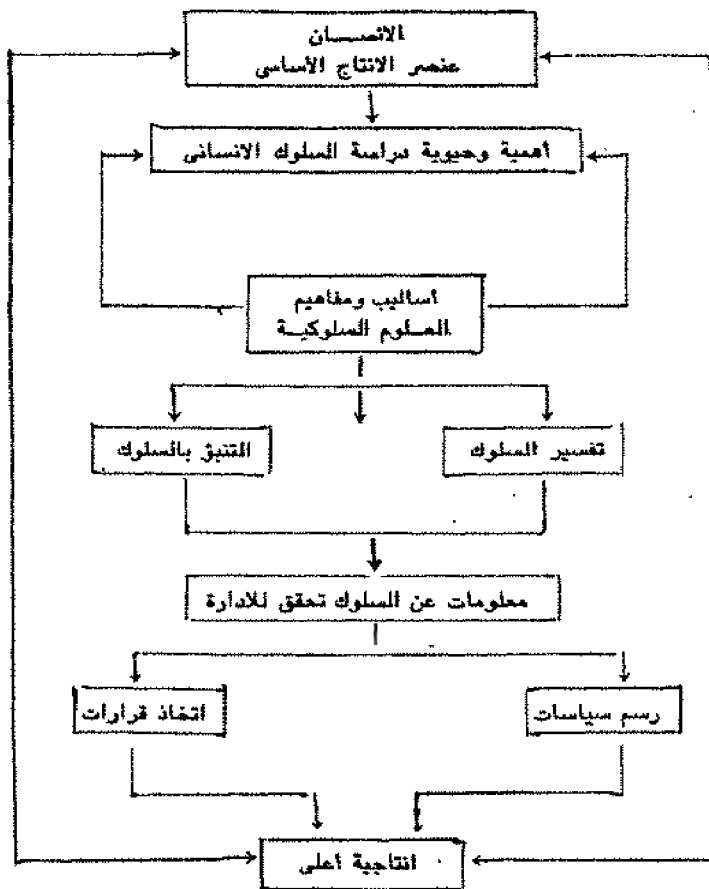
وتتركز أهداف العلوم السلوكية في ثلاثة هي :

- تفسير وتحليل مظاهر السلوك الانساني (سواء الظاهرة أو الباطنة)

- التنبؤ بأنماط السلوك المتوقعة تحت ظروف محددة .

- بناء النماذج التي تساعد الادارة في السيطرة على أنماط السلوك وتوجيهها بما يحقق الأهداف المقررة .

وبهذا المنطق فإن للعلوم السلوكية تبدأ بدراسة الانسان من اجل رفاهية الانسان كما يتضح من النموذج التالي :



هل الدراسة العلمية للسلوك ممكنة ؟

يثير موضوع استنباط الادارة للعلوم السلوكية كاداة لفهم وتحليل السلوك الانساني سؤالا حيويا تتوقف على اجابته درجة الافادة من هذه الاداة وهو - - هل يمكن دراسة السلوك الانساني بطريقة علمية سليمة - وترد على هذا السؤال اجابات متناقضة يشير بعضها الى صعوبة هذه الدراسة (ان لم يكن استحالتها) نظرا للتفسير المستمر في السلوك الانساني ومحدداته من ناحية ، وثباين الخصائص الفردية وشدة الفروق بين الافراد من ناحية اخرى . وخلاصة هذه النظرة انه لا يمكن التوصل الى تعميمات عن محددات السلوك الانساني ومن ثم تنحصر محاولات فهم السلوك في دراسة حالات فردية دون التعميم على الجماعات والجمهير الاكبر .

وعلى النقيض من هذه النظرة ، نجد رأيا اخر يستند الى امكانية تطبيق أسلوب البحث العلمي في التوصل الى مفاهيم عامة وتفسيرات شاملة عن مظاهر السلوك الانساني . ومنطق هذه النظرة ان الفرق الفردية بين الافراد تميل الى التلاشي حين دراسة مجموعات كبيرة . كما ان درجة التغير في السلوك الفردي خلال الزمن تعتبر بطيئة نسبيا بحيث يمكن افتراض حالة من الثبات النسبي Stability تمكن الباحث من ملاحظة مظاهر السلوك وتفسيرها ، واعتبارا على هذا المنطق الأخير ، فان دراسة السلوك الانساني وان كانت ممكنة الا انها ليست سهلة او يسيرة بل ان الفهم الصحيح للسلوك يتطلب من الباحث ان :

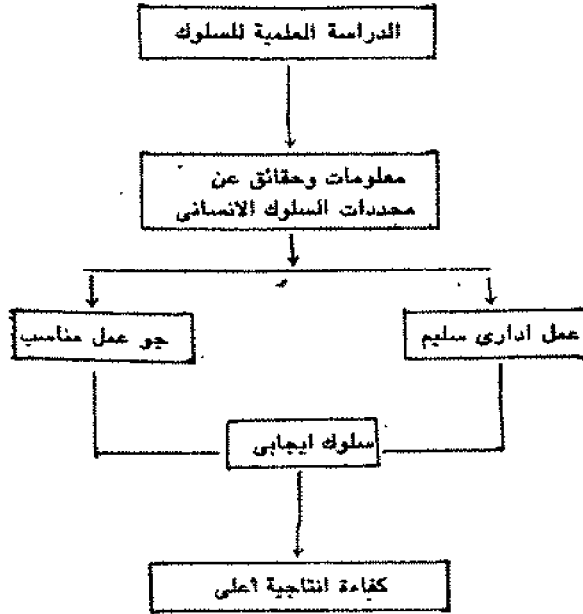
١ - يحدد العوامل المؤثرة على السلوك المشاهد .

٢ - يحدد دور كل من تلك العوامل واهميته النسبية في تشكيل نمط السلوك المشاهد -

٣ - يحدد العلاقات التفاعلية بين هذه العوامل واتجاهات التأثير الناشئة عن هذه العلاقات .

٤ - متابعة التغير في هذه العوامل واهميتها وعلاقاتها .

نخلص مما سبق ان الدراسة العلمية للسلوك الانساني اصبحت من الادوات المتاحة للادارة في محاولتها التأثير على سلوك الافراد والجماعات المتعاملين معها . وبالتالي يمكن تصور اثر الدراسة العلمية للسلوك الانساني بالنسبة لاسلوب عمل الادارة كما يلي :



بعض المفاهيم الأساسية عن السلوك الانساني :

انتهت الدراسة العلمية للسلوك الانساني فى منظمات الأعمال بعض المفاهيم الأساسية التى تشكل منطقاً متكاملًا فى فهم السلوك ومن ثم التأثير عليه وإعادة تشكيله . ومن أهم هذه المفاهيم :

١ - ان الانسان يسلك (يتصرف) اذا كان :

- قادراً على السلوك (أى تتوفر له امكانيات السلوك)
- ورغبة فى السلوك (أى يرغب فى نتائج السلوك)

ومن ثم فان الادارة يمكنها التأثير على سلوك الافراد وتعديله وذلك إما بزيادة قدراتهم وامكانياتهم (مثال ذلك أن تخفض الادارة أسعار البيع فتزيد قدرة المستهلكين على الشراء وعلى ذلك يتهولون من موقف عدم الشراء الى

التعرف على سلوك الأفراد داخل المشروع (وخارجه) وتحديد تأثير هذا السلوك على أعمال الإدارة وقدرتها على تحقيق النتائج المرجوة .

• ان الانسان ظاهرة متعددة الجوانب Multi-dimensional تخضع لتأثير وسيطرة عدد كبير من المتغيرات . فالأفراد يختلفون في القدرات والاستعدادات والمهارات ، كما ان أنماط السلوك المكتسبة Learned Behavior Patterns تتباين الى درجة كبيرة من فرد لآخر .

ويمكن ان نعبر عن السلوك الانساني باعتباره محصلة التفاعل بين :

١ - الانسان ، الذى يتصف برغبات وتطلعات ، كما يهدف الى تحقيق اهداف خاصة ، ويحتفظ لنفسه بمفاهيم وأفكار وآراء محددة حيال شتى الموضوعات .

٢ - الموقف ، وهو عبارة عن طبيعة الظروف المحيطة بالفرد في اى وقت من الأوقات . ويعبر الموقف Situation عن الفرص Opportunities المتاحة للفرد ، والقيود Constraints التى يلتزم بها الانسان .

ومن ثم فاننا نعتقد ان الانسان يدرك المواقف المختلفة التى تمر به ، ويحاول استغلال الفرص السانحة بشكل يحقق له رغباته ويوصله الى اهدافه. وذلك فى حدود القيود التى يفرضها الموقف .

وأهمية هذا التحليل أنه يعبر عن حقيقة المشكلة التى تواجهها الإدارة فى تعاملها مع الانسان على اختلاف مستوياته فى التنظيم ، فالإدارة تسعى الى تحقيق أهداف محددة ، ومن ثم فعلى عمل على خلق المواقف المناسبة للوصول الى النتائج المرجوة . ولكن العامل الحاسم فى تحديد مدى النجاح أو الفشل فى هذه المهمة هو كيف يدرك الأفراد الذين تتفاعل معهم الإدارة تلك المواقف : وهل تتلق الفرص التى توفرها لهم الإدارة مع رغباتهم وميولهم وقدراتهم . كذلك فان أنواع القيود التى تفرضها الإدارة تشكل عنصرا هاما فى تحديد مدى استجابة الأفراد لما تطليه الإدارة منهم .

اى اننا نستطيع القول بان قدرة الإدارة على تحقيق ما نصبو اليه من اهداف تتوقف (جزئيا) على ما تقوم به مجموعات مختلفة من الأفراد من تصرفات وافعال .

ان المنصر البشرى (ممثلا فى أنماط السلوك المختلفة) التى تصدر عن

الأفراد في المواقف المتباينة) يعتبر عاملاً أساسياً في تحديد نتائج العمل والنشاط في مختلف المجالات الإدارية . فالأنشطة الإدارية المختلفة من تخطيط، اتخاذ قرارات، تنظيم، تكوين وتنمية القوى العاملة، والمتابعة وتقييم الأداء تعتمد في حقيقة الأمر على مجموعتين من العوامل هما :

١ - مجموعة العوامل الفنية وتشمل :

- (أ) الأسس والقواعد العلمية القائم عليها النشاط .
- (ب) التنظيم الداخلي للنشاط .
- (ج) الإمكانيات المادية المستخدمة في الأداء .
- (د) أساليب وطرق الأداء .

وتتضمن هذه المجموعة من العوامل الفنية بصيغة عامة كافة العوامل المتعلقة بالأسس النظرية والعلمية للنشاط الإداري .

٢ - مجموعة العوامل الإنسانية وتشمل :

- (أ) قدرات ومهارات الأفراد العاملين في تأدية النشاط .
- (ب) رغبات الأفراد وأدراكهم لأهمية النشاط .

إن الأداء الفعلي والممارسة الحقيقية لأوجه النشاط الإداري المختلفة ، ومن ثم تحقيق أهداف المشروع ، يتوقفان إلى درجة كبيرة على التفاعل بين هاتين المجموعتين من العوامل ، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلات الآتية :

$$\text{كفاءة الأنشطة الإدارية} = \text{عوامل فنية} \times \text{عوامل إنسانية} \quad (١)$$

$$\text{العوامل الفنية} = \text{أساس نظري} + \text{موارد مادية} + \text{أساليب عمل} \quad (٢)$$

$$\text{العوامل الإنسانية} = \text{القدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل} \quad (٣)$$

وبحين يصل بنا التحليل إلى هذا المستوى ، يواجهنا سؤال هام هو :
 فما هي الأهمية النسبية لكل من العوامل الفنية والعوامل الإنسانية في تحديد نجاح الإدارة في الوصول إلى أهدافها ؟ .

وسنبينا إلى الإجابة عن هذا السؤال هو من خلال محاولة تصور وجود إحدى المجموعتين دون الأخرى وتحليل ما قد يترتب على مثل هذا الموقف في

عمل الإدارة فإذا تصورنا أولاً توافر العوامل الفنية دون الأفراد فلا شك أن النتيجة المتوقعة هي عدم القدرة على تحقيق أى من النتائج المرجوة حيث يتولى الأفراد استخدام تلك العوامل الفنية - مثال ذلك حين تحصل إحدى الشركات على معدات وآلات حديثة ولكنها تعجز عن توفير العمال الأكفاء المدربين على استخدام تلك الآلات ومن ثم تصبح تلك المعدات والآلات عديمة النفع - مثال آخر إذا تمكنت الإدارة في إحدى الشركات من ابتكار أسلوب عمل متقدم (أى تكنولوجيا جديد ومتقدم) فإن مثل هذا الأسلوب الحديث لن يحقق أى فائدة إذا لم يوجد أفراد قادرين على وضعه موضع التطبيق والتنفيذ .

ونحن بذلك لا نقول من شأن وأهمية الجوانب الفنية والمادية في الأعمال الإدارية ، ولكننا نقرر الحقيقة البسيطة عن سيطرة العنصر البشرى على الناحية المادية في العمل . أن التقدم الفنى والمادى لا يتحقق الا من خلال الأداء الانسانى .

ونحن لو تصورنا موقفاً مخالفاً حيث يتوافر أفراد من نوعيات ومهارات مناسبة لأنواع النشاط الإدارى المختلفة ، بينما تقصر الموارد المادية والأساليب الفنية المتاحة لهم ، فإن العنصر الإنسانى قادر على تعويض هذا القصور والتغلب على المعوقات الناشئة عن ذلك النقص في الإمكانيات والموارد . أن الإنسان يتمتع بالقدرة على الخلق والابتكار والتفكير الخلاق حين تعترضه مواقف تتسم بالندرة والصعوبة . والدليل على صدق هذا التحليل نجد في تلك المواقف التى تتكرر عبر التاريخ عن الشعوب البسيطة الفقيرة التى تصمد في وجه قوى العدوان الأجنبية المدعومة بأحدث الآلات والمعدات ووسائل التخريب والتدمير . كذلك نجد بعض الشعوب تتمكن في فترات النمو الاقتصادى من تحقيق إنجازات إنتاجية هامة بالرغم من قصور مواردها الطبيعية وإمكاناتها التكنولوجية ، وذلك بالاعتماد على طاقات البشر الخلاقة والمبدعة . وبذلك نصل إلى استنتاج أساسى سيكون ركيزة دائمة في بحثنا عن دور السلوك الإنسانى في العمل الإدارى ، هو أن الإدارة تصل إلى أهدافها من خلال العمل الإنسانى ، وأن سلوك الأفراد والجماعات الذين تتعامل معهم الإدارة هو من المحددات الرئيسية والحاسمة لما تستطيع الإدارة تحقيقه من نتائج وإنجازات .

ونحن حين نعيد النظر إلى مكونات العملية الإدارية ، نجد أن السلوك الإنسانى يمثل عاملاً مشتركاً في كل منها . فالتخطيط يتبلور في الاختيار بين بدائل العمل ، ومن ثم فإن كفاءة التخطيط وفاعليته تعتمدان على نوعيات

الأفراد القائمين بعملية التخطيط ، كما أن الأفراد الذين يتولون مهام تنفيذ الخطط يلعبون أيضا دورا أساسيا في تحديد مستوى التنفيذ وبقته . ويسبق هذا القول على كافة الأنشطة الإدارية الأخرى حيث يمثل الإنسان العنصر الأساسي الذي يقرر مستوى الأداء ويحدد بذلك درجة النجاح المتوقعة للنشاط .

وحيث تختلف مجالات العمل الإداري وتتعدد فئات الأفراد المتعاملين مع الإدارة ، فإن المملوك الانساني يصبح أكثر أهمية وخطورة في تحديد نتائج العمل الإداري . فالمشروعات الحديثة على اختلاف مجالات نشاطها ، تعتمد على الفئات الآتية من الناس :

- ١ - المديرين .
- ٢ - الموظفون الفنيون .
- ٣ - العمال (من مهن ومهارات مختلفة)
- ٤ - المستهلكون .
- ٥ - الموردون .
- ٦ - الوكلاء والموزعون .
- ٧ - العاملون بالمشروعات الأخرى التي تتعامل مع المشروع كالأجهزة الحكومية وغيرها من الشركات والمؤسسات .

إن كلا من تلك الفئات من الناس تملك أن تتخذ قرارات هامة تحدد جزئيا قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ، فالمديرون مثلا يستطيعون اتخاذ أى من للقرارات الآتية :

- ١ - الاشتراك في أعمال المشروع مع بذل الحد الأقصر من الجهد لتحقيق الأهداف المحددة .
- ٢ - الاشتراك في أعمال المشروع دون بذل كل ما يمكنهم من جهد
- ٣ - الامتناع عن المشاركة في أعمال المشروع .

ولا شك أن كفاءة وانتاجية المشروع ستتختلف اختلافا جذريا بحسب نوع القرار الذي سيتخذه الأفراد . ونفس القول ينطبق على العمال أو المستهلكين ، فالمستهلك قد يسهم في انجاح المشروع الى أقصى درجة بالاقبال على شراء كل ما يقدمه من منتجات أو خدمات . من ناحية أخرى فقد تكون مساهمة المستهلكين في أعمال المشروع محدودة أو معدومة تماما

تلك الأهمية القصوى للسلوك الانساني في تحديد نتائج الأعمال الإدارية
ندعونا الى التساؤل كيف يمكن للإدارة ان تضمن مساهمة الأفراد بالقدر اللازم
لتحقيق أهدافها ؟

لا شك ان هناك أساليب متعددة يمكن للإدارة استخدامها في توجيه
السلوك الانساني في تنظيمات العمل والانتاج منها :

- ١ - اختيار أنسب العناصر للعمل .
- ٢ - توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية (المناخ المناسب)
- ٣ - خلق جو من العلاقات الانسانية المناسبة .
- ٤ - توفير الحوافز المناسبة للأفراد .
- ٥ - توفير الاتصالات الفعالة (أي التدفق اللازم من البيانات والمعلومات)
- ٦ - توفير القيادة الصحيحة والتوجيه الملميم .
- ٧ - إشراك الأفراد (كل بحسب مجال عمله) في تخطيط وتنظيم العمل المنوط بهم تنفيذه .
- ٨ - التدريب العلمي والتنمية المستمرة للعاملين .
- ٩ - تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التضارب والازدواج في الأداء
- ١٠ - توضيح الاختصاصات بدقة توزيع المسؤوليات .

تلك هي بعض الارشادات التقليدية التي تزرع بها كتب الإدارة ، ولكن
السؤال الأهم هو كيف تستقر الإدارة على اختيار واحد أو أكثر من تلك
الحلول ؟ ان السبيل الى حسن استخدام العنصر البشري في العمل هو الفهم
الصحيح للأسباب المحددة للسلوك الانساني . ومن ثم نصل الى الاستنتاج
الرئيسي الثاني في دراستنا وهو « حتمية دراسة وفهم السلوك الانساني في
مواقع العمل حتى تتوافر للإدارة القدرة على التنبؤ بانبساط هذا السلوك ،
وبالتالي تتمكن من السيطرة عليها وتوجيهها في الاتجاهات الحققة للأهداف
العامة »

أي ان أهمية الأثر الذي يحدثه السلوك الانساني في أعمال الإدارة، يجعل
دراسة محددات هذا السلوك وفهم طبيعة العوامل المسببة له من أهم واجبات
الإدارة الحديثة ، إذ من خلال هذا الفهم تتمكن الإدارة من توقع أنواع السلوك

الإنساني في مواقف العمل المحتملة ، ومن ثم تتولى رسم السياسات الإدارية وتتخذ القرارات الكفيلة بترجيح سلوك الأفراد بطريقة تحقق أعلى كفاءة إدارية وإنتاجية ممكنة .

من هذا التحليل انضمت لنا بعض الاستنتاجات الرئيسية عن أثر السلوك الإنساني في عمل الإدارة نجملها في الآتي :

١ - أن الفرد هو نقطة الارتكاز في العمل الإنتاجي ومن ثم فالسلوك الفردي هو المطلق الأول في تحديد نتائج العمل .

٢ - أن تحليل وتفسير السلوك الإنساني في منظمات الأعمال يعتبر حقيقة أساسية لتمكين الإدارة من التأثير على هذا السلوك وترجيحه إلى الناحية المحققة لأهداف الإنتاج .

٣ - أن السلوك الفردي يتعدل وفقاً لضغوط اجتماعية وحضارية وبالتالي فإن الدراسة العلمية للسلوك لا بد وأن تشمل على تحليل لأثر التفسيرات الاجتماعية والحضارية في تشكيل السلوك الفردي .

الطريقة العلمية لدراسة السلوك الإنساني :

الطريقة العلمية Scientific Method هي أسلوب للتفكير والبحث في المشكلات وصولاً إلى حلول منطقية أو رشيدة . وتتميز الطريقة العلمية في بحث المشكلات بأنها تتبع منطقاً محدداً يبدأ بالتحديد الدقيق للمشكلة وينتهي بالحل المنطقي لها . ولا يجب أن يرتبط في الأذهان معنى الطريقة العلمية بالأساليب البحث العلمي المستخدمة في العلوم الطبيعية حيث تسود في خيالنا صورة العالم الطبيعي في معمله بين أنابيب الاختبار وأدوات القياس والتحليل المختلفة . ولكن إلى جانب هذه الصورة المشاهدة ، فإن للطريقة العلمية استخداماتها الأساسية في مجال العلوم الإنسانية ودراسات السلوك حيث توفر أساساً منطقياً للبحث والتحليل يصل بالباحث إلى تفسير مقنع للظواهر المشاهدة يصلح نقطة انطلاق في بناء النظريات أو تقسيم الحلول للمشكلات السلوكية .

خصائص الطريقة العلمية :

١ - أن الطريقة العلمية تبدأ أساساً بمسألة واضحة وقاطعة Bona Fide Question وليس باستنتاجات أو إجابات . ففي مجالات الدراسة العلمية

السلوك لا شك أن المنطق العلمي هو التساؤل عن ظواهر السلوك المشاهدة .
وتتمثل هذه التساؤلات بداية البحث العلمي السليم .

٢ - أن نهاية الطريقة العلمية ليست اجابة قاطمة ومطلقة ، فليس في مجال العلم حقائق قاطمة وعلى الأخص في العلوم الانسانية والسلوكية حيث مستويات المعرفة متغيرة والحقائق تكتشف وتعديل مع كل تقدم في أساليب البحث . فالاجابات التي توفرها الطريقة العلمية هي دائماً محل تعديل وتصويب ، وهي دائماً توضع موضع الاختبار باعتبارها عامة لبحوث جديدة .

٣ - والطريقة العلمية في البحث هي المنهج الذي يصمد لاختبارات الدليل Evidence ، العقل Reasoning ، البحث Investigation ، النقد . النقصد Criticism ، والتقييم Assessment بمعنى أن الطريقة العلمية ترفض المسلمات والتعميمات غير المؤكدة بالدليل التي لا يقبلها العقل وتلك التي لا تصمد للنقد أو التقييم -

أهمية الطريقة العلمية في دراسة السلوك :

١ - ان الاعتماد على الطريقة العلمية في بحث وتفسير مظاهر السلوك الانساني يعتبر أمراً حيوياً لا يمكن التقليل من أهميته للأسباب الآتية :

٧ - تعتقد وتشابك العوامل المحددة للسلوك الانساني الأمر الذي تعجز عنه الطرق غير العلمية عن الوصول إلى تفسير شامل وصحيح للسلوك .

٢ - أن الطريقة العلمية توفر أساساً محايداً لتفسير الظواهر السلوكية بدون التأثير بالنوازع أو التحيزات الشخصية للباحثين .

٣ - أن الطريقة العلمية تتميز بالنظرة الشمولية للمشكلات ومن ثم فهي قادرة على توفير تفسيرات متكاملة عن محددات السلوك الانساني .

المنطق الأساسي في الطريقة العلمية :

تعتمد الطريقة العلمية على منطق أساسي يتركز في البحث عن المحددات أو المؤثرات الأساسية في الظاهرة السلوكية موضع الدراسة (ويطلق على هذه المحددات تعيين المتغيرات المستقلة Independent Variables) ثم

محاولة اكتشاف العلاقة بين هذه المتغيرات وبين ظواهر السلوك المشاهدة (ويطلق عليها تعبير المتغيرات التابعة Dependent Variables) أى أن منطق الطريقة العلمية هو تصديق علاقات السببية Cause-effect بين مجموعتين من المتغيرات ومن خلال اكتشاف هذه العلاقات يمكن التوصل الى تفسير لأشكال السلوك المشاهدة .

أن الأساس العلمى فى البحث يقوم على عدة مبادئ يمكن اجمالها فى الآتى :

١ - المشاهدة أى اكتشاف ظاهرة تحتاج الى تفسير أو مشكلة ينبغي التوصل إلى حل لها .

٢ - تكوين الفروض أو التفكير فى الأسباب المختلفة التى قد تكون الظاهرة أو المشكلة المشاهدة نتيجة لها ، أى محاولة إيجاد علاقات سببية بين مجموعة من العوامل .

٣ - التنبؤ بسلوك الظاهرة حال تطبيق أحد الحلول المقترحة أو حين تحقق أحد الفروض السابقة .

٤ - اختيار صحة هذا التنبؤ وتقرير مدى صحة الفرض فى تفسير الظاهرة .

أن استخدام الطريقة العلمية فى البحث قد حقق نتائج باهرة فى مجال العلوم الطبيعية حيث يتمكن الباحث من التحكم فى العوامل المختلفة وحيث يستطيع عزل أثر بعض العوامل وتغيير بعضها الآخر حتى يستطيع قياس أثر هذا التغيير فى الظاهرة موضع البحث .

وعلى الرغم من أن هذه الدرجة من الدقة لا يمكن توفيرها حين تطبيق الأسلوب العلمى فى البحث فى ميدان السلوك أو غيره من العلوم الاجتماعية أو الإنسانية ، إلا أن دراسات السلوك قد أثارت كثيراً من أساليب وطرق التفكير العلمى وأحرزت للدراسات السلوكية القائمة على منهج علمى دقيق نجاحاً كبيراً . لقد كانت أهم الأسباب التى تذكر ضد إمكانية استخدام الأسلوب العلمى فى البحث فى العلوم الاجتماعية هو تغلغل المنصر البشرى كأحد العوامل الأساسية المؤثرة على سير وتطور الظواهر الاجتماعية ، ولما كان السلوك البشرى يصعب التحكم فيه أو التنبؤ باهتمامات تغييره فى المستقبل ، لذلك يصعب تطبيق أسلوب البحث العلمى الساذج يفترض إمكانية

تثبت بعض العوامل وعزل أثرها عن باقي العوامل الأخرى - من ناحية أخرى فقد كانت الدعوى بأن السلوك الانساني غير مستقر بحيث لا يمكن الاعتماد على نتائج البحوث سببا آخر لتأخير البحث العلمي بصفة عامة في مجال الدراسات الانسانية .

ولكن اتضح ان العنصر البشرى ليس متقلبا الى حد يصعب معه التنبؤ باتجاهات السلوك الانساني في المستقبل . اذ ان أنماط السلوك الفردي قد يعترضها التغير السريع والمفاجيء ولكن ما يهمنا في مجال الدراسات السلوكية في ادارة الأعمال هو ان سلوك الجماعات يتميز بالاستقرار النسبي ويطه معدلات التغيير .

مزاي استخدام الأسلوب العلمي في البحث :

١ - يستند الأسلوب العلمي في البحث على وضع تعاريف دقيقة Definitions للظواهر الملاحظة وتحديد مقاييس كمية لتلك الظواهر في حين ان الأسلوب غير العلمي في البحث لا يولى تلك الناحية قدرا كبيرا من الاهتمام .

مثال ذلك ان الباحث السدى يتبع الأسلوب العلمي في دراسة الكفاءة الانتاجية يبذل جهدا واضحا لتعريف معنى الكفاءة وتحديد طريقة قياسها في حين ان الباحث الذى لا يؤمن بأسلوب البحث العلمي يعضى في دراسته دون تعريف العوامل او الظواهر تعريفا دقيقا ودون اخضاع تلك الظواهر للقياس الكمي فنجد أنه يلجأ الى الأوصاف الكيفية التى لا تستند الى اساس رقمى . الأمر الذى لا يسمح للباحث بتقدير معنوية النتائج التى يحصل عليها .

٢ - يتيح الأسلوب العلمى في البحث الفرصة لاستغلال المعلومات المتاحة استفلا لا أفضل حيث تستخدم النتائج التى يحصل عليها أحد الباحثين كأساس لبحوث يجرىها باحث آخر ، ويرجع السبب في ذلك الى ان الباحث العلمى يضمن دراسته وصفا دقيقا للعوامل التى درسها والتعاريف التى وضعها لها وكيفية قياس تلك العوامل والطرق الاحصائية التى استخدمها في تحليل وتفسير تلك البيانات الأمر الذى ييسر استمرار عملية البحث والدراسة .

مثال ذلك دراسة التسويق التى تهدف الى تحديد اثر الاعلان على مبيعات إحدى الشركات ، اذا اتبع الأسلوب العلمى في اجرائها يمكن استخدام نتائج الدراسة كأساس لدراسة اثر الاعلان على مبيعات شركات أخرى في نفس الظروف .

٣ - تستند المعرفة العلمية على الأدلة التي يمكن التحقق من صحتها Verifiable Evidence والدليل يعنى ملاحظة واضحة وصريحة وحقيقية . بحيث يمكن لأي شخص رؤيتها وقياسها ، أو التحقق من صحتها بأي شكل . أي أن الأسلوب العلمي يقوم أساسا على إمكانية ملاحظة الظاهرة موضوع البحث وتحديد صفاتها بما لا يدع حجالا للخلاف مثال ذلك قياس الأطوال والمسافات في العلوم الطبيعية ، أو قياس الذكاء والقدرات في علم النفس .

وحيث أن العلم يستند إلى ضرورة التحقق من صحة الأدلة التي تقدم لتفسير الظواهر ، فإنه لا يصلح للأجابة عن الأسئلة التي لا يمكن التحقق من الأدلة الخاصة بها . فالأسئلة الآتية لا يمكن الإجابة عنها علميا حيث لا يستطيع الفرد تقديم أدلة قابلة للمراجعة والتحقق فيما يختص بها .

— ما مصير الإنسان ؟

— ما الهدف من الحياة ؟

— ما الذي يجعل الشيء جميلا ؟

فالعلم يستطيع دراسة معتقدات الأفراد فيما يتعلق بالمصير والحياة والجمال . ويستطيع كذلك دراسة آثار تلك المعتقدات على السلوك الانساني . ولكنه لا يستطيع تقرير صحة أو خطأ تلك المعتقدات ذاتها .

والعلم إذن وميلتنا الأساسية لدراسة السلوك الانساني والطبيعية المحيطة به . لكن العلم لا يصلح لدراسة القيم والجماليات والظواهر الخارقة حيث لا يمكن تقديم أدلة تقبل القياس ويمكن التحقق من صحتها . من ناحية أخرى فإن التفسير العلمي للأمور ليس نهائيا ولا مطلقا . أي أنه ليس هناك حقائق مطلقة في العلم .

فالتفسير العلمي يعتمد على الأدلة المتاحة ، وظهور أدلة جديدة لابد وأن يؤدي بالضرورة إلى تقديم تفسيرات جديدة للظاهرة موضوع البحث .

٤ - يتصف الأسلوب العلمي في التفسير بالحياد Neutrality بمعنى أن العالم يحاول اكتشاف الحقائق المتعلقة بالظاهرة دون أن يتعدى ذلك إلى محاولة التحكم في السلوك بناء على تلك الحقائق . إن استخدام نتائج العلم متروك لذوى الشأن وهم الذين يقررون كيفية الإفادة من تلك النتائج .

٥ - يعتمد الأسلوب العلمي على الملاحظة الدقيقة للظواهر موضوع

البحث • والملاحظة العلمية تختلف عن مجرد الرؤية العسادية • ان الملاحظة العلمية تتصف بالدقة Accuracy والتمحيص Precision • فهي بذلك تختلف عن الملاحظة العابرة أو السطحية • ووسيلة العلم الى الدقة والتمحيص هي استخدام أساليب القياس Measurement المختلفة • من ناحية أخرى فالملاحظة العلمية تتصف بالانتظام Systematic ويتم تسجيلها بطريقة منظمة تسمح بالاستفادة منها • كذلك تتميز الملاحظة بالموضوعية ، أى بعدم تأثرها بوجهة نظر الباحث ومعتقداته الشخصية • ولا شك أن درجة الموضوعية تزداد فى العلوم الطبيعية عنها فى العلوم السلوكية حيث يؤثر تحيز الباحث على نتائج البحث • تلك هى أهم الصفات التى تميز الأسلوب العلمى فى البحث عن غيره من الأساليب غير العلمية والتى تجعل نتائج الدراسة العلمية أكثر فائدة فى تفسير السلوك والتنبؤ به •

أهداف المنهج العلمى :

• ان الهدف الرئيسى للعلم هو فهم الظواهر المشاهدة • ومقياس الفهم هو القدرة على التنبؤ بالسلوك المستقبل للظاهرة ، والقدرة على السيطرة على الظاهرة والتحكم فيها •

والفهم يعنى كشف العلاقات التى تقوم بين الظواهر المختلفة • ان فهم السلوك الانسانى يتأتى من كشف العلاقات التى تربطه بالظواهر الأخرى • فالفهم يتم بعملية ادراك العلاقات بين الظواهر المراد تفسيرها وبين الأحداث التى تلازمها أو تسبقها • إذن فهم سلوك العمال فى المصنع يتوقف على ادراك العلاقات بين هذا السلوك من ناحية وبين ظواهر أخرى كسياسات الإدارة أو قراراتها ، أو الظروف الاجتماعية والاقتصادية التى يعيش فيها العمال وهكذا •

ان عنصر الفهم فى المنهج العلمى يتوقف على تحديد أشياء ثلاثة :

١ - الظاهرة موضوع البحث وهى هنا السلوك الانسانى (المتغير التابع) أى المتغير الذى يتحدد تبعاً لظروف أخرى تعتبر مسئولة عن حدوثه • فسلوك العمال متغير تابع يتوقف على عوامل أخرى تسهم فى تحديده وتشكيله •

٢ - العوامل أو الظروف التى تساعد على وقوع الظاهرة موضع الدراسة (المتغيرات المستقلة) • فإذا كنا ندرس سلوك المستهلكين مثلاً (متغير تابع) • فإن رفع أسعار السلع قد يؤثر على هذا السلوك بشكل يجعل الأفراد يقللون الكمية التى يشترونها من السلع التى رفعت أسعارها • وبهذا رفع السعر يكون

قد تسبب في تغيير سلوك المستهلكين . لذلك يعتبر رفع الأسعار متغيراً مستقلاً حيث أنهم في تغيير أو أحداث المتغير التابع .

٢ - الشيء الثالث الذي ينبغي تحديده لكي يكتمل الفهم والتفسير للظاهرة هو تحديد العلاقة الوظيفية بين المتغيرات التابعة من ناحية والمتغيرات المستقلة من ناحية أخرى . بمعنى آخر نحن نتساءل عن نوع التغير واتجاهه الذي سيحدث في المتغير التابع إذا حدثت تغيرات معينة في المتغير المستقل . إن أنه لا يمكن أن تحدث التغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة ، بل يجب أن تحدث طبيعة العلاقات التي تربطهم . هل يؤدي زيادة الأجر (متغير مستقل) إلى زيادة انتاج العمال في مصنع معين (المتغير التابع) ؟ هل يتسبب تغيير سياسة إدارية معينة (متغير مستقل) إلى حدوث سخط وتضرر بين العمال (متغير تابع) ؟ وهكذا . إن الفهم الكامل للسلوك الانساني إذن يتوقف على مدى قدرة الباحث على تحديد تلك العناصر الثلاثة :

١ - المتغيرات التابعة .

٢ - المتغيرات المستقلة .

٣ - العلاقات الوظيفية بين المتغيرات التابعة والمستقلة

ولعل عدم وضوح هذه الحقيقة يعتبر سبباً رئيسياً من أسباب تخلف الإدارة في فهم حقيقة السلوك الانساني في تنظيمات العمل إذ في كثير من الأحيان يحدث خلط بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة . ومن ناحية أخرى تفشل الإدارة في ادراك حقيقة العلاقات بين انواع المتغيرات مثال ذلك ان تقرر الإدارة رفع الأجور (متغير مستقل) على أمل أن يؤدي هذا إلى رفع الكفاءة الانتاجية للعمال (متغير تابع) . ولكن في بعض الأحيان لا يؤدي رفع الأجور إلى زيادة في الانتاج ورفض الانتاجية لأن الإدارة لم تنبئ بدقة طبيعة العلاقات بين هذين المتغيرين .

إذن نستطيع القول أن الخطوة الأولى في سبيل فهم السلوك الانساني وتفسيره تفسيراً صحيحاً ، هي تحديد المتغيرات التابعة والمستقلة تحديداً دقيقاً ، والعمل على اكتشاف نمط العلاقات بين هذه المتغيرات .

والهدف الثاني من أهداف المنهج العلمي في دراسة السلوك الانساني هو التنبؤ بهذا السلوك . ولا شك أن القدرة على التنبؤ تتوقف على مدى الفهم الذي تحقق كذا السلوك . أن التنبؤ يبنى على الفهم . أن التنبؤ معناه تصور الموقف الذي سيكون عليه السلوك الانساني في فترة مستقبلية إذا حدثت تغيرات

معينة في التغيرات المستقلة . وهذا للتنبؤ يقوم على الإدراك الكامل لحقيقة العلاقات بين السلوك وبين التغيرات المستقلة . ان الإدارة يهملها في كثير من الأحيان معرفة ماذا سيكون موقف العمال اذا خفضت الأجور الإضافية ، أو ماذا سيكون رد الفعل لدى المستهلكين اذا رفعت الأسعار ؟ هذه الأمثلة وخلافها تصور بعض المواقف المعادية التي تجد الإدارة نفسها في حاجة الى اجابات عنها . ان عملية الإدارة تهدف الى تحقيق نتائج معينة باستخدام الموارد المتاحة لها واهمها الموارد البشرية . لذلك فان عنصراً أساسياً من العناصر التي تحدد فاعلية القرارات الإدارية هو مدى تقبل الأفراد لها بمعنى اخر فان القرارات الإدارية باعتبارها التغير المستقل تتوقف في فاعليتها على رد الفعل لدى العمال (السلوك الذي يسلكونه) أي التغير التابع . لذلك كان واجب الإدارة الأول هو التنبؤ بما سيكون عليه السلوك في حالة اتخاذ قرار معين . وهذا التنبؤ يساعد في اختيار القرار المناسب . إذ لو تنبأت الإدارة بأن العمال سوف يرفضون العمل ساعته إضافية اذا لم تتعدل فئات الأجر الإضافي ، إذن سوف يختلف مجال اتخاذ القرارات وقتها عما لو كان التنبؤ يشير بأن العمال على استعداد للعمل في الأوقات الإضافية بنفس الفئات المعمول بها الآن .

ان التنبؤ إذن هو محاولة تصور النتائج التي يمكن ان تحدث بناء على المعلومات التي وصلنا اليها اذا تغير الموقف في اتجاهات معلومة .

وكما ان التنبؤ يتوقف على الفهم ويرتبط به ، فان من ناحية أخرى يساعد على زيادة الفهم وتوضيح العلاقات ، واختيار صحة المعلومات التي توصلنا اليها في مرحلة التفسير . أي انه اذا ثبتت صحة التنبؤات التي قامت بها الإدارة في مجال معين ، فان هذا ينهض دليلاً قوياً على صحة التفسير والفهم . فاذا تنبأت الإدارة بأن رفع أسعار بعض السلع سوف يؤدي الى زيادة اقبال أصحاب الدخول المرتفعة على شرائها حيث انها تصبح في مركز اجتماعي معين ، واذا ثبت صحة هذا التنبؤ ، فان هذا يتخذ دليلاً على دقة وصلاحيّة التفسير الذي يبنى عليه القرار وهو أن رفع السعر يجعل السلعة في مركز متميز حيث يرتبط استهلاكها بفئات الدخل المرتفعة ، وبالتالي يقبل أصحاب الدخول العالية على شرائها .

وعلى هذا نستطيع ان نقيم علاقة بين التنبؤ وبين التحقق أي اختبار صحة هذا التنبؤ . ان التحقق يعتبر جزءاً من عملية التنبؤ . ولذلك فان التنبؤ الذي لا يمكن التحقق من صحته عملياً يصبح بدون معنى وتنعيم قيمته العملية كأساس لاتخاذ القرارات الادارية . لذلك فان جميع التنبؤات ينبغي ان توضع

موضوع الاختيار والتحقق قبل أن تتخذ أساساً لرسم السياسات واتخاذ القرارات .

والمنهج العلمي كما سبق أن أوضحنا لا يهدف إلى مجرد التفسير والتنبؤ . بل أن الهدف النهائي للمنهج العلمي في الدراسة هو إتاحة الفرصة للتحكم في الظاهرة أي السيطرة عليها . أن التحكم يعني أن تحدد الظروف التي تؤثر على الظاهرة وتكيفها بطريقة تجعل الظاهرة تتجه في الاتجاه المرغوب . ففي مجال السلوك الانساني يتخذ التحكم شكل توجيه السلوك في ناحية بدل الأخرى على أساس تهيئة الظروف الملائمة للسلوك لكي يتجه في هذا الاتجاه .

أن هدف توجيه سلوك العمال في اتجاه مزيد من الإنتاج والانتاجية « وهذا تعبير عن التحكم في السلوك » ، يتم بتهيئة الظروف المناسبة بمعنى تناول العوامل المؤثرة في السلوك بطريقة تجعل اتجاهه في ناحية زيادة الإنتاج أمراً ممكناً .

ولا شك أن التحكم يتوقف على الفهم والتنبؤ ، إذ أن الفهم يساعد في تحديد العوامل والعلاقات بينها ، والتنبؤ يحدد احتمالات النجاح في توجيه السلوك إذا تغيرت بعض العوامل في اتجاه معين . وبناء على تلك المعلومات يصبح في إمكان الإدارة توجيه السلوك أي التحكم فيه .

الباب الأول

المدخل العلمي لدراسة السلوك الانساني

THE SCIENTIFIC APPROACH TO THE STUDY OF HUMAN BEHAVIOR

((ان الدراسة العلمية للسلوك الانساني تعتمد
مقوماتها من مبادئ ومفاهيم علوم السلوك ونتائج البحث
فيها - وتستهدف الدراسة العلمية بناء نماذج تصف وتحلل
السلوك الانساني في مظاهره وأبعاده المختلفة وبالتالي
تسهم في تكوين نموذج شامل لتفسير سلوك الانسان والتنبؤ
بأنماطه المستقبلية)) - -

الفصل الأول

علوم السلوك

The Behavioral Sciences

إن تعبير « علوم السلوك » أو « العلوم السلوكية » يعد واحداً من التسميات الحديثة في ميدان العلوم الانسانية ، ولكنه بالرغم من حداثة قد اكتسب انتشاراً واسعاً أضفى عليه هالة غير عادية ، الأمر الذي قد يؤدي إلى توقعات أكثر كثيراً مما يمكن لهذه العلوم أن تحققه .

وعلى الرغم من انتشار تعبير « علوم السلوك » إلا أن الاتفاق ليس تاماً على مضمون هذه العلوم وما تحتويه من مجالات البحث والاهتمام .

وفي محاولة لتبيين ماهية هذه العلوم السلوكية يمكن ابتداءً أن نضعها في مجموعة العلوم الاجتماعية Social Sciences والتي تضم عادة الفروع الآتية :

١ - الأنثروبولوجيا (علم الإنسان) Anthropology

٢ - الاقتصاد Economics

٣ - التاريخ History

٤ - العلوم السياسية Political Sciences

٥ - علم النفس Psychology

٦ - علم الاجتماع Sociology

وليس من شك أن شئون الإنسان ومظاهر حياته وسلوكه على درجة عالية من التعقد والتشابك بحيث يصعب تصنيفها تصنيفاً يتطابق تماماً مع تقسيم العلوم الاجتماعية . فمثال ذلك هناك درجات من التداخل بين فروع

للعلم في المجموعات كعلم التاريخ مثلا الذي تندرج اجزاء منه في قائمة العلوم الاجتماعية ، بينما تنتمي اجزاء منه الى فئة العلوم الانسانية Humanities كما ان الاقتصاد يتداخل مع العلوم السياسية ، بينما علم النفس يتشابه مع العلوم البيولوجية .

اخذا في الاعتبار تلك الحقيقة عن تداخل العلوم وتشابكها ، فان علوم السلوك « ترتكز اساسا على ثلاثة من العلوم الاجتماعية هي :

١ - الأنثروبولوجيا

٢ - علم النفس

٣ - علم الاجتماع

وعلا بقاعدة التداخل بين العلوم ، فان علوم السلوك لا تحصى كل مجالات الاهتمام في العلوم الثلاثة السابقة حيث نجد اجزاء من الأنثروبولوجيا وعلم النفس مستبعدة من قائمة العلوم السلوكية ، من ناحية اخرى فان بعض الاهتجانات السلوكية في علوم السياسة والقانون والاقتصاد يمكن اعتبارها من علوم السلوك .

والقاعدة التي يمكن الاستناد اليها للتمييز بين علوم السلوك من ناحية ، وبقيرها من العلوم الاجتماعية او الانسانية من ناحية اخرى ، هي ان علم السلوك ينبغي ان يتصف بصفتين اساسيتين .

١ - ان يكون موضوع البحث الرئيسي في العلم هو السلوك الانساني .

٢ - ان تتم دراسة السلوك الانساني بالاعتماد على الطريقة العلمية .

وليس من شك ان الصفة الاولى ليست جامعة في اطلاقها ، فان بعضا من علم النفس يدرس سلوك الحيوان ولكن بهدف التوصل الى فهم مظاهر السلوك الانساني بأسلوب غير مباشر .

ان الهدف العلمي من وراء دراسة السلوك الانساني هو التوصل الى استنتاجات وتعميمات عن سلوك الافراد والجماعات تؤيدها الأدلة الميدانية التي تنتج نتيجة لبحوث ودراسات محايدة وموضوعية . تلك الأدلة ينبغي ان تكون قابلة لتحقيق Verification بمعرفه باحثين اخرين ، كما ان اجراءات للتوصل اليها ينبغي ان تكون معلومة ومتاحة لاعادة التطبيق .

وكما سبق أن أوضحنا فإن غاية علوم السلوك هي فهم وتفسير السلوك الانساني والتنبؤ به بنفس المنطق الذي يحاول فيه العالم الطبيعي أن يفهم ويشرح ويتنبأ بسلوك المادة . ويكون تحقيق هذه الغاية من خلال تجميع المعلومات والحقائق عن جوانب وأبعاد السلوك الانساني بشكل متراكم ومستمر حتى تتكامل المعرفة في شكل نظريات أو مبادئ وقوانين .

ومن ثم يمكن وصف علوم السلوك بأنها تهتم أساساً بتجميع معلومات أصيلة عن السلوك المباشر للأفراد والجماعات الصغيرة ، على العكس من علوم الاقتصاد والسياسة والتاريخ التي تستهدف أساساً وصف سلوك تجمعات كبيرة (شعوب وأمم مثلاً) . أي أن علوم السلوك هي تلك المجموعة من المبادئ والمفاهيم الأساسية عن سلوك الأفراد والجماعات ، والتي تم تجميعها بأساليب العلم وطرق البحث المؤكدة (١) .

بعض المفاهيم الأساسية عن علوم السلوك :

١ - علم النفس : Psychology

علم النفس من العلوم الحديثة نسبياً والمتطورة . وقد انتقل علم النفس من محيط الدراسات الأكاديمية والبحوث العلمية البحتة إلى مجالات رحبية للتطبيق في منظمات الأعمال ومؤسسات الخدمة العامة ومراقب الحياة المختلفة .

وليس من السهل وضع تعريف قاطع ومانع لعلم النفس ، فهناك بعض التعريفات المحدودة التي تقتل في إعطاء صورة متكاملة لهذا العلم الرحيب . مثلاً يعرف علم النفس بأنه علم النشاط الذهني ، أو علم سلوك الأفراد في البيئة ، ومن الواضح أن محاولات تعريف علم النفس تفصح عن ارتباطات وثيقة بينه وبين العلوم البيولوجية والاجتماعية من ناحية ، كما يتضح منها تباعد بين علم النفس والانسانيات من ناحية أخرى . فالارتباط بالناحية البيولوجية يبدو من اهتمام علماء النفس بدراسة المشكلات العصبية (علم النفس الفسيولوجي) . كما أن الارتباط بالناحية الاجتماعية يبدو من اهتمام علماء النفس بدراسة الاتجاهات والرأي العام وديناميكية الجماعات .

ويختلط التجانيان البيولوجي والاجتماعي في كثير من فروع علم النفس

Berelson, B. (Ed.) The Behavioral Sciences Today, (١)
Harper Torchbooks, The Academy Library, 1963 p. H.

المتخصصة مثل سيكولوجية الطفل ، سيكولوجية التعلم ، وسيكولوجية الصناعة .

ويمكن تحليل التباعد بين علم النفس وبين الانسانيات نتيجة لاهتمام علماء النفس باستخدام اساليب البحث السائدة في العلوم الطبيعية من ناحية ونتيجة للانفصال عن الفلسفة من ناحية اخرى . ومع ذلك فنحن نجد علماء النفس يدرسون الاخلاق Ethics ، اللغة Psycholinguistics ، والاتصالات Communications ، والقيم Values والمعاني Meanings

و قد كانت البداية في علم النفس بعد انفصاله عن الفلسفة هي محاولات لاقامة علم معلى يقوم على التجارب (علم النفس التجريبي) في مجالات مثل :

Memory	- الذاكرة
Emotions	- العواطف
Reaction	- الاستجابة

والى جانب هذه الاهتمامات العملية فقد تمت دراسات في مجالات اخرى متعددة منها :

- دراسة الطفولة .
- للسلوك غير المعتاد
- علم النفس الاجتماعي
- علم النفس القوي

وجاءت الحرب العالمية الاولى لتجذب اهتمام علماء النفس الى مجالات جديدة منها اعداد الاختبارات النفسية كاختبارات الذكاء . ونتيجة لهذا الانجساء فقد تطورت دراسة الفروق الفردية Individual differences وكانت الحرب العالمية الثانية دافعا للمزيد من التطور في علم النفس حيث اقتصت اهتماما شديدا في الاختبارات الاسقاطية Projective tests ، تحليل الشخصية Personality Assessment ، العلاج النفسي .

وكان التحام علم النفس بالحياة من خلال انتشار فرع علم النفس الاجتماعي الذي اعتمد اساسا على اسلوب المسح الاستقصائي Survey

لدراسة الاتجاهات (لدراسة اتجاهات المستهلكين ، والتنقيب بنتائج التسميات
فى الانتخابات ، واتجاهات الراى العام (Public Opinion)

وثمة مظهر آخر من مظاهر التطور فى اهتمامات علم النفس يتضح فى
نمو ما يسمى (بالهندسة البشرية Human Engineering) وهى تهتم بتصميم
الألة لتناسب الإنسان بدلا من الاتجاه القديم لعلم النفس الصناعى الذى كان
يحاول تكيف الإنسان ليتناسب مع الألة .

بعد هذا العرض المركز لتطور علم النفس يمكن أن نصنفه بأنه يسمى
« الى دراسة سلوك الكائنات الحية ومعرفة كيف تسلك بالوصف الدقيق المظهر
والبحث عن الظروف التى تعتبر مقدمات سبقت السلوك أو صاحبه . ويؤدى
فهم السلوك الى التنبؤ به وبالتالي التحكم فيه ، (١) »

علم النفس إذن يحاول فهم سلوك الإنسان ، ويقصد بتعبير السلوك كل
أنواع النشاط أو التصرفات التى يمارسها الإنسان سواء الظاهرة التى يمكن
ملاحظتها من الخارج بواسطة الأفراد الآخرين ، أو الباطنة التى لا يمكن
ملاحظتها بشكل مباشر وإنما يستدل عليها من خلال ملاحظة أوجه السلوك
الظاهرة ومن استخدام بعض الخبرة أو المقاييس وأدوات التحليل التى تهدف
الى التوصل لمعرفة التصرف أو تلك النشاط الذى لا يدركه الا صاحبه .

والنوع السلوك الإنسانى الظاهرة مختلفة ومتعددة ، فالمعمل ، الشراء
البيع ، والتفاوض والمصارمة بعض أشكال هذا السلوك الظاهر ، ومن ناحية
أخرى فالنبول والاتجاهات وأساليب التفكير والإدراك والتعلم تدخل فى نطاق
السلوك الباطن الذى لا يمكن مشاهدته بشكل مباشر وإنما يدرس من خلال
تحليل أوجه النشاط الظاهرة للفرد .

ومن أهم المدارس الفكرية التى نمت فى علم النفس الحديث ما يلى (٢) :

١ - مدرسة التحليل النفسى وتتركز أساسا على أعمال فرويد Freud
ويتميز هذا الاتجاه بالتركيز على الحياة الانفعالية للفرد ومحاولة التوصل

(١) دكتور سعد جلال ، المرجع فى علم النفس - دار المعارف بمصر سنة
١٩٦٨ ص ٤٧ .

(٢) دكتور أحمد عزت راجح : أصول علم النفس ، الدار القومية للطباعة
والنشر ، ١٩٦٥ .

الى الدوافع الأساسية للسلوك . كذلك أوضح فرويد ومن تبعه في مدرسة التحليل النفسي أهمية الجانب اللاشعوري في السلوك الفردي . ومن المبادئ الأساسية في تفكير فرويد مبدأ الحتمية السلوكية *Psychic determinism* الذي ينص على أن كل مظهر من مظاهر السلوك الانساني له سبب في حياة الانسان ومن ثم يعتبر السلوك حتميا طالما أن هناك سببا يبرره . وعبر فرويد عن الأسباب النفسية للسلوك بأنها الرغبات أو الدوافع . وفي رأى فرويد أن الدوافع التي تتمثل في غريزتي الحياة (الجنس) والموت (العنوان) تعقبز أساس الحياة النفسية للفرد ، وأكد فرويد أن السلوك يتغير ويتعدل بفعل التعلم .

٢ - المدرسة الغرضية ويتزعمها مكوجال *Mc Dougall* (١) وتركز على أهمية التعرف على أغراض أو أهداف السلوك كوسيلة للفهم والتفسير .

وتقوم تلك المدرسة في علم النفس على أن السلوك الانساني يتضمن امرين : التعرف على الهدف ثم البحث عن أسلوب السلوك المحقق لهذا الهدف . ومن ثم يرى مكوجال أن السلوك الانساني الذي يتميز بوجود هدف أو غرض محدد يتصف بالصفات الآتية :

(١) أنه سلوك مستمر لا ينتهي الا بالوصول الى الهدف .

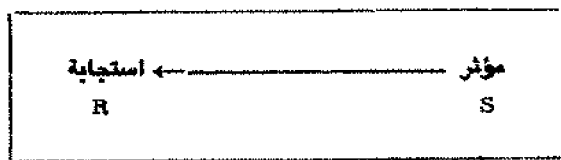
(ب) أنه سلوك متغير ومتنوع لا يلف عند مواجهة عقبة تحول دون تحقيق الهدف ، بل يتغير حتى يصل الى هذا الهدف المرغوب . لذلك ركزت المدرسة الغرضية على دراسة الدوافع الأساسية المسببة للسلوك الهادف وعمدت الى افتراض بعض تلك الدوافع الأساسية في شكل غرائز أو دوافع فطرية . وكان مكوجال يرى أن التعليم والخبرة يسهمان في تعديل وتطور تلك الغرائز الفطرية .

٤ - المدرسة السلوكية *Behaviorism* وقد تزعمها في الولايات المتحدة الأمريكية عالم النفس واطسن *Watson* الذي كان ينادى بأن علم النفس علم تجريبي لا يختلف عن العلوم الطبيعية وبذلك فإن أسلوب التأمل الباطني *Introspection* كطريقة للبحث في علم النفس لا يمكن الاعتماد عليها . كذلك هاجم واطسن الأفكار التي سادت علم النفس وحاولت تفسير السلوك

Mc Dougall W., Introduction to Social Psychology, (١) London: Methuen and Co., 1945.

الانسانى من خلال افراض وجود بعض المفاهيم الغامضة مثل مفهوم الفريزة
أو الشعور . وقد وصل الامر بالمدرسة السلوكية الى حد انكار وجود مايسمى
بالعقل .

وكان تفسير المدرسة السلوكية للسلوك الانسانى تفسيراً يال يقوم على
اساس وجود عدد من العادات التى تنشأ يال نتيجة للتغيرات الفسيولوجية فى
الانسان . وتبدأ العادة غالباً من استجابة الفرد لمؤثر خارجى وباستمرار
عمليات الاستجابة تتولد تلك العادات كأنماط سلوكية يستند لها الفرد فى
مواجهة المواقف المختلفة التى تعرض له . أى أن السلوك الانسانى يمكن
تفسيره وفقاً للمدرسة السلوكية كالشكل الآتى :



وبتكرار المؤثرات والاستجابات تتدعم العادات باعتبارها الأنماط
السلوكية التى يكررها الفرد كلما واجهته مواقف اجتماعية معينة . ورغم
انتشار افكار المدرسة السلوكية فى الولايات المتحدة فى بداية القرن العشرين ،
الا انها تعرضت للهجوم الشديد نظراً لتطرفها فى النظرة الآلية للسلوك
الانسانى وانكاره المصادر والمسببات غير الظاهرة للسلوك كالدوافع والرغبات .

٤ - مدرسة الجشثالت وقد ظهرت ونمت فى ألمانيا وهى تناقض المدرسة
السلوكية الأمريكية فى أن السلوك الانسانى انما يتحدد فى إطار بيئة اجتماعية
متكاملة ، ومن ثم تكون البيئة الاجتماعية هى نقطة البدء فى دراسة وتحليل
السلوك الانسانى . وحيث تلعب البيئة الاجتماعية دوراً أساسياً فى تحديد
السلوك الانسانى ، فإن ادراك الفرد لبيئة يعتبر من العوامل الأساسية
المؤثرة فى السلوك وبالتالي احتلت دراسة الادراك Perception مكاناً هاماً
فى تلك المدرسة من مدارس علم النفس . وتركز مدرسة الجشثالت على دراسة
التنظيم المتكامل للموقف الاجتماعى بكل ما يحويه من أجزاء وتحليل العلاقة
بين تلك الأجزاء . وعلى ذلك يبدو التناقض الأساسى بين مدرسة الجشثالت
والمدرسة السلوكية الأمريكية ، فى أن الأولى تعتبر السلوك تنظيماً متكاملاً
وترتيباً يختلف من موقف لآخر باختلاف مكونات كل موقف وطبيعة العلاقات
بينها ، بينما ترى الثانية أن الموقف السلوكى ان هو الا مجموعة مؤثرات
واستجابات سابقة .

بعض مجالات البحث الأساسية في علم النفس :

تعرض في هذا الجزء من الدراسة لبعض مجالات البحث والدراسة الأساسية في علم النفس الحديث محاولين بذلك إعطاء صورة عامة عن اهتمامات علماء النفس الحديثين ، وإن كنا لا نقصد بذلك تغطية مجالات علم النفس بشكل شامل .

أولاً - الوراثة والبيئة :

إن السلوك الإنساني هو محصلة التفاعل بين عدد من العوامل المختلفة التي يمكن أن تنقسم تحت مجموعتين رئيسيتين هما :

- ١ - الوراثة : ويقصد بها الخصائص التي يأخذها الفرد عن والديه .
- ٢ - البيئة : ويقصد بها كافة الظروف الخارجية المحيطة بالفرد .

ويركز بعض علماء النفس على أثر الوراثة في تحديد أنواع المنشاسط والتصرفات التي يقوم بها الفرد ، بينما يحاول بعضهم أن يجد في البيئة المحيطة أسباباً ومبررات لكل تصرفات الإنسان مع انكار أثر الوراثة تماماً . وقد ابتكر أنصار الوراثة نظرية الفرائز التي تقسم كل تصرفات الإنسان حيث أوضحت النظرية أن الفرائز :

- ١ - مورثة وتظهر تلقائياً دون أن تمر بعمليات التعلم .
- ٢ - عامة إذ توجد في كل أفراد النوع الواحد .

وعلى العكس من نظرية الفرائز ، فقد كان الاتجاه الآخر يركز على أن البيئة بمعنى : التناج الكلي لجميع المؤثرات التي تؤثر في الفرد من بداية الحياة حتى الوفاة (١) هي التي تحدد للفرد سلوكه . وقد تعددت الدراسات والبحوث التي أجريت على الحيوان والإنسان لتأكيد أثر كل من الوراثة والبيئة على السلوك ، ويبدو منطقياً بعد سنوات طويلة من البحث أن يصل علماء النفس الآن إلى أن السلوك محصلة للتفاعل بين عوامل البيئة وعوامل الوراثة . فالإنسان يخضع في سلوكه انً لتأثير عاملي البيئة والوراثة . ويرى الكثير من علماء النفس أن الوراثة لا تؤثر في السلوك بطرق مباشرة وإنما عن طريق

(١) نكتور سيد جلال ، المرجع السابق ص ٩٢ .

اكتريئات الجسمانية التى لها صلة بالسلوك وهى الاعضاء المستقبلية
للاحساسات ، الجهاز العصبى المركزى . والمضلات الارادية واللاارادية
والغدد . وقد حاول بعض علماء النفس دراسة الصلة والارتباط بين التكوين
الجسمى ومظاهر السلوك المختلفة .

ثانيا - التطويع الاجتماعى :

ويقصد به عمليات التأثير المختلفة التى تمارسها البيئة الاجتماعية على
الفرد لتحويله الى كائن اجتماعى واعداده للسلوك بأساليب تتفق والثقافة
التي يعيش فيها . وبذلك نجد فرعا من علم النفس يهتم بدراسة مراحل التطويع
الاجتماعى ودور الأسرة فى أحداثها وتحليل العوامل المساعدة على سرعة تقبل
الفرد لمفاهيم وريجات البيئة الاجتماعية ، والعوامل التى تجعل الفرد يقاوم
بتلك التأثيرات ويرفض الانصياع لتأثير البيئة . مثال ذلك اثر استخدام اللدن
أو القسوة فى تربية الأطفال ، وعلاقة اتجاهات الآباء وميولهم بانعاط السلوك
لدى الأبناء ، كذلك اثر تكوين الأسرة من حيث الحجم وطبيعة العلاقات بين
افرادها على السلوك الفردى . وقد أوضحت دراسات علم النفس ما للأسرة
من اثر واضح فى تحديد مفاهيم الفرد واتجاهاته ، وتكوين نظريته لنفسه
وتصوره لدوره فى المجتمع .

ان عمليات التطويع الاجتماعى هى اذن محاولة تشكيل الفرد بنقل
مفاهيم ومبادئ الثقافة الاجتماعية اليه وذلك حتى يسلك وفقا لها ومن ثم
يتكمن من الحياة فى تلك الثقافة .

ثالثا - دراسة التضيق ومراحل النمو :

من مبادئ علم النفس الهامة دراسة ما يطرأ على الفرد من تغيرات
نتيجة التضيق والنمو وانعكاس تلك التغيرات على سلوكه . ويرى دكتور سعد
جلال (١) ان التضيق هو « التغير فى السلوك الناشئ عن تطور تشريحي
وفسيولوجى فى الجهاز العصبى ، وهو بذلك يختلف عن التغير الذى يتم
بالمران ، ويشترط وجود الظروف المناسبة التى تساعده على القيام بوظيفته »
والى جانب عملية التضيق التى تنعكس أساسا فى نمو الفرد حركيا فى السنة
الأولى من حياته ، هناك عملية النمو العقلى التى تزداد زيادة سريعة فى
السنوات الأولى من العمر ثم تبدأ فى التباطؤ خاصة بين سن ٩ ، ١٢
سنة (٢) . كذلك هناك للنمو الاجتماعى الذى يتميز بالقدرة على استخدام اللغة

(١) د . سعد جلال ، المرجع السابق ص ١٨٩ .

(٢) المرجع السابق ص ٢٢٣ .

والتفاعل مع أفراد الأسرة - وأخيراً هناك نوع من النمو الانفعالي الذي ينعكس على قدرة الطفل على التهيج في مواقف الانفعال .

تلك العمليات المختلفة من النضج والنمو في مراحل الحياة المختلفة تصبحها تغيرات أساسية في الفرد من الناحية الجسمانية ومن النواحي العقلية والاجتماعية . ومن ثم ينعكس أثر تلك التغيرات على سلوكه وتصرفاته . إن الفرد في خلال تلك المراحل المختلفة يكتسب حاجات متعددة وتزداد قدرته على إدراك ذاته والبيئة المحيطة كما تتحدد فيه معالم المجتمع وحقيقة دوره ومن خلال إدراك الفرد لذاته وإمكانياته تحقيق أهدافه في المجتمع يتحدد نمط سلوكه إلى درجة بعيدة . ومن ثم فإن علماء النفس يرون في دراسة عمليات النضج ومراحل النمو وما يصحبها من تغيرات شرطاً ضرورياً لفهم التغير الذي يطرا على السلوك الفردي والتنبؤ به ومحاولة التحكم فيه .

رابعاً - الدوافع : Motives

تعتبر دراسة الدوافع من أهم مجالات البحث في علم النفس الحديث ، حيث تهدف إلى التعرف على أسباب الاختلاف بين الأفراد فيما يسلكونه من ميل وما يلجأون إليه من تصرفات . ويسمى الفرع المختص بدراسة الدوافع بعلم النفس الديناميكي . وقد اختلفت مدارس علم النفس في تفسير الدافع اختلافاً كبيراً . ولعل جانباً من الصعوبة في مجال نظريات الدوافع يرجع إلى غموض بعض المفاهيم المستخدمة مثل مفهوم الحاجة Need ومفهوم الباعث Drive فالحاجات يفترض أنها تنشأ من الشعور بالنقص وعلى ذلك فهي تعمل على إثارة السلوك ، كما تعمل على تحديد اتجاه السلوك . من ناحية أخرى نجد انتشار استخدام تعبير الحاجة لوصف بعض الدوافع التي لا تتصل بالناحية البيولوجية للإنسان ولا تتبع من الشعور بالنقص أو المعجز الداخلي ، مثال ذلك الحاجة إلى القوة أو الحاجة إلى التقدم . ونتيجة لذلك التضارب نجد أن بعض الكتاب مثل يونج (1) يقول أن مفهوم « الحاجة » برغم أصالته في نظريات الدوافع إلا أنه تعبير غامض ومثير للتناقض . من ناحية أخرى نجد أن ماسلو (2) يدافع عن مفهوم « الحاجة » ويؤكد أن دراسة الدوافع إنما تبدأ من دراسة وفهم الحاجات الانسانية أو الأخرى الإنسانية الكبرى .

(1) Young P.Y., Motivation and Emotions, Wiley 1961

(2) Maslow, A. Motivation and Personality Harper, 1954.

وهناك اتجاه محدد في دراسة الدوافع يذهب الى أن تعبير الدوافع يقتصر على السلوك الذي يرمى الى تحقيق هدف ، أو أن يقصر وظيفة الدوافع على إثارة السلوك أو يمتد في حين يتولى التعلم وظيفة توجيه وتنظيم السلوك . وعلى العكس من ذلك فإن بعض الكتاب أمثال ميونج يرى أن تعبير الدوافع ينطبق على كافة أنواع السلوك الانساني .

خامسا - الإدراك : Perception

تنبه علماء النفس الى أن السلوك الانساني يتحدد بناء على التفاعل بين عدد من العوامل أو المتغيرات من بينها الكيفية التي يفهم بها الفرد ما يحيط به من أشخاص وأشياء مختلفة . بمعنى آخر أن شعور الفرد بطروف البيئة المحيطة به وفهمه لها يشكل عاملا أساسيا من العوامل المؤثرة في تحديد سلوكه وتصرفاته في المواقف المختلفة . ويعبر عن عمليات الشعور والفهم بتعبير « الإدراك » ومن ثم اتجه الكثير من علماء النفس الى دراسة عمليات الإدراك وتحليلها رغبة في التوصل الى فهم أعمق وأشمل للسلوك الانساني باعتباره نشاطا يتم في إطار محدد من فهم البيئة .

سادسا - التعلم : Learning

ازدهرت دراسة التعلم وتعددت النظريات التي قدمها النفس لشرح وتفسير تلك الظاهرة الهامة . ويقصد بالتعلم التغيير الدائم نسبيا في الميول السلوكية الذي يحدث نتيجة للمران والتجربة أو الخبرة . أن تعرض الفرد لخبرات أو تجارب جديدة يؤدي الى أحداث تغييرات في سلوكه بناء على نتائج هذه الخبرة .

سابعا - الاتجاهات : Attitudes

تمثل الاتجاهات مجموعة المعتقدات ، المشاعر ، والميول السلوكية التي يحملها الفرد تجاه موضوع معين . وبذلك فإن السلوك الاجتماعي للانسان في كافة مظاهره وأشكاله إنما يتأثر ويتحدد بمجموعة اتجاهاته . لذلك فإن دراسة الاتجاهات تعتبر من ميادين البحث الرئيسية في علم النفس .

وتمثل الاتجاهات نظاما متطورا للمعتقدات والمشاعر والميول السلوكية ينمو في الفرد باستمرار نموه وتطوره . وتكون الاتجاهات دائما حيال شيء محدد أو موضوع معين متمثل تفاعلا وتشابكا بين تلك العناصر الثلاثة . وقد

أوضحت دراسة الاتجاهات أن الفرد لا يستطيع أن يكون اتجاهاً حيال أي شيء إلا إذا كان هذا الشيء موجوداً في محيط إدراكه .

ويبدى كثير من علماء النفس اقتناعهم بأن الاتجاه يتكون من عناصر ثلاثة هي :

- ١ - المنصر الفكري أو العقيدة .
- ٢ - المنصر المأظف أو المشاهر :
- ٣ - الميل للتصرف والسلوك بشكل معين .

ويتوقف تأثير الاتجاهات في السلوك على أمرين :

١ - نوع الاتجاه حيال الموضوع بمعنى هل هو اتجاه موجب أو سالب .
(مؤيد أم معارض) .

٢ - بساطة أو تعقد عناصر الاتجاه الثلاث ، فقد يقوم الاتجاه على قدر ضئيل من المعلومات أو المعرفة ، وقد ينطوى الاتجاه على مشاعر باهتة غير متمسكة بالموضوع وبالتالي فإن السلوك سوف يختلف من حالة لأخرى طبقاً لدرجة بساطة أو تعقد مكونات الاتجاه .

وقد ظهر من دراسات الاتجاهات أن التوافق بين مجموعات الاتجاهات المختلفة التي يحتفظ بها الفرد حيال الموضوعات المتباينة يمثل مدى الوحدة أو التجانس في شخصيته وبالتالي تؤثر على أنماط سلوكه .

ونستطيع أن تلخص الرأي بالنسبة للاتجاهات في أنها عبارة عن وجهات نظر يكونها الفرد في محاولته للتأقلم مع البيئة المحيطة به ، وعندما يتكون الاتجاه فإنه يساعد على عملية التأقلم من خلال تنظيم رد الفعل أو الاستجابة التي يبديها الفرد بالنسبة للمواقف المختلفة .

ومن المعلومات المعروفة عن الاتجاهات أنها تؤدي وظائف محددة بالنسبة للشخصية الانسانية هي ما يلي :

١ - وظيفة التأقلم - حيث تساعد الفرد على التكيف مع الأحداث والظروف المحيطة .

٢ - وظيفة الدفاع عن النفس - حيث أن الفرد حين يحتفظ باتجاه معين فإنه إنما يحاول الدفاع عن نفسه ومصالحه .

٢ - وظيفة التعبير عن القيم والمثل - إذ أن الشخص يعمل اتجاهات تتفق مع القيم والمثل التي يؤمن بها ويستمد منها الرضا والمنفعة .

٤ - وظيفة المعرفة - إذ تساعد الاتجاهات الفرد على تنظيم ادراكه للأمور وترتيب معلوماته عن الموضوعات المختلفة .

ومن أهم موضوعات البحث في مجال الاتجاهات هو محاولة إيجاد مقاييس للتعرف على اتجاهات الأفراد . والمشكلة الأساسية في هذا السبيل هي أن الاتجاهات لا يمكن قياسها بشكل مباشر ، وإنما يتم قياسها باستخدام أساليب غير مباشرة بطريق الاستنتاج من سلوك الشخص الظاهر ، أو من خلال أيدائه لأرائه ومعتقداته حيال موضوع أو شخص معين ومن الأمثلة على مقاييس الاتجاهات التي تستخدم الأسلوب المباشر ما يلي (١) :

— مقياس ثurstone Thurstone

— مقياس بوجاردس Bogardus

— مقياس ليكرت Likert

كذلك تستخدم بعض الطرق غير المباشرة التي تستند على فكرة الإسقاط Projection وذلك بتحليل ما يراه الفرد في أشياء غامضة مثل صور السحب أو بقع الحبر أن يختلف الأفراد في تفسيرهم لتلك الأشياء وحين يصف الفرد ما يراه في تلك الصور والرسوم فإنه يعكس بطريقة غير مباشرة حقائق نفسيته واتجاهاته وأفكاره ، أي أنه يظهر مكونات نفسيته بإسقاطها على الأشياء التي يراها دون أن يعلم أنه يكشف عن باطن شخصيته .

وتختلف طرق قياس الاتجاه وحدته اختلافا كبيرا من حالة لأخرى ، كذلك تختلف طرق تحليل تلك للنتائج من مجرد الرصد البسيط للنتائج التي اتباع الأساليب الرياضية المعقدة مثل التحليل العاملي Factor Analysis

(١) راجع في ذلك دكتورة أنتصار يونس - السلوك الانساني - دار المعارف بمصر سنة ١٩٦٧ - دكتور نجيب أسكندر ، دكتور لويس كامل ، ودكتور رشدي قام - الدراسة العلمية للسلوك الاجتماعي ، مؤسسة المطبوعات الحديثة ، ١٩٦٠ .

ومن أهم المبادئ العامة التي كشفت عنها دراسات الاتجاهات ما يلي :

١ - تتكون الاتجاهات في أثناء محاولة الفرد إشباع حاجاته المختلفة .

٢ - تتكون الاتجاهات وتتشكل طبقا للمعلومات التي تتوفر لدى الفرد من الموضوعات المختلفة .

٣ - تتأثر اتجاهات الفرد بطبيعة الجماعات التي يتفاعل معها ، مثل الأسرة وجماعة العمل وجماعات الأصدقاء ..

٤ - تمكس اتجاهات الفرد صفاته الشخصية وتكوينه النفس .
والاتجاهات الانسانية ليست ثابتة ولا جامدة ، بل هي عرضة للتغيير والتعديل .
وتتخذ عملية تغيير الاتجاه مظهرين أساسيين :

(٦) تغيير الاتجاه حيال موضوع من مؤيد الى معارض أو من موافق الى غير موافق ، أي أن التغيير هنا يكون في ايجابية أو سلبية الاتجاه .

(ب) أن يتم التغيير في الاتجاه من حيث تأكيد ايجابيته أو سلبيته بدرجة الإيجابية أو السلبية فيه .

وتختلف قابلية الاتجاه للتغيير تبعاً لعدة عوامل من أهمها طبيعة الاتجاه وخصائصه ، ونوع الارتباطات الشخصية والجماعية للفرد .

تلك المجالات المختلفة التي عرضنا لها تمثل بعضاً من اهتمامات عالم النفس المعاصر وأن لم تكن جميعها ، فعلم النفس يدرس أيضاً الموضوعات التالية :

- الذات والحاجة الى تأكيدها .
- الفروق الفردية وقياسها .
- الذكاء وقياسه .
- القدرات وقياسها .
- الشخصية وقياسها .

تلك الدراسات المختلفة تدخل في نطاق ما يسمى بعلم النفس العام . وإلى جانب علم النفس العام تفرعت مجموعة من الدراسات المتخصصة في علم النفس نذكر منها على سبيل المثال ما يلي :

علم النفس العلاجي :

ويهتم بدراسة مصادر واسباب اختلال الصحة النفسية ومحاولة إيجاد أنواع العلاج المناسب للأمراض النفسية المختلفة التي تتم عن حالات من عدم التوازن الفردي . ومن مظاهر المرض النفسى التى يحاول علم النفس فى العلاجى المساعد فى التخفيف من وطأتها ما يلى :

- القلق .
- التوتر الزائد .
- مناقضة السلوك الفردي للمعايير الاجتماعية المقبولة .
- سيطرة بعض الأفكار السوداوية على الفرد .
- الشعور بالانتقاص والكآبة .
- فقدان الإرادة والانتقال الى حالات من توهم المخاطر والهوسه .

علم النفس الصناعى :

ويختص علم النفس الصناعى بدراسة المشكلات النفسية الناشئة من تجمع الالف العمال فى المشروعات الصناعية الحديثة . كما يسعى الى مساعدة الادارة فى حل مشكلاتها الناتجة عن التعامل مع تلك الالاف من الافراد ، ومن اهم مجالات البحث والدراسة لعلم النفس الصناعى ما يلى :

- الاختيار ووضع الاختبارات المختلفة التى تتناسب مع توعيات العاملين المختلفة .
- التوجيه المهنى بإرشاد العمال الى انسب المهن التى تتفق وقدراتهم واستعداداتهم وميولهم .
- رسم خطوط الترقى للأفراد واختيار أفضل المرشحين لشغل المناصب الأعلى .
- دراسة الروح المعنوية وتصميم برامج الحوافز .
- وضع الأسس العلمية للتدريب الفعال .
- وضع الأسس العلمية لتطوير الآلات والمعدات بما يتناسب مع قدرات

الأفراد وطاقاتهم ، كذلك تصميم العمليات الانتاجية بما يتفق وتلك القسدرات وتسمى تلك الدراسات بالهندسة البشرية Human Engineering وقد بدأت في الانتشار وكسب الاهتمام من جانب المديرين لما تحققه من فوائد وزيادات في الانتاجية من ناحية ولتأثيرها المناسب على معنوية العاملين ورضائهم عن أعمالهم من ناحية أخرى .

علم النفس الاجتماعي :

يعتبر علم النفس الاجتماعي العلم الذي يدرس سلوك الفرد في المجتمع وهو بذلك حلقة اتصال بين كل من علم النفس ، وعلم الاجتماع . وينظر البعض الى علم النفس الاجتماعي على انه الدراسة التجريبية للفرد في المواقف الاجتماعية والثقافية . وبذلك نرى عالم النفس الاجتماعي يتعدى نطاق الاطار السيكلوجي للفرد الى الافاق الاجتماعية التي يعيش فيها الانسان ويتأثر بها سلوكه . وعلى هذا الاساس يركز علم النفس الاجتماعي على دراسة المظاهر السيكلوجية الاساسية على ضوء المؤثرات الاجتماعية العديدة التي تسهم في تنمية وتشكيل الشخصية الانسانية . ان علم النفس الاجتماعي ينظر الى الفرد والمجتمع في آن واحد . ومن اهم مجالات البحث في علم النفس الاجتماعي :

- دراسة الجماعات الانسانية .
- دراسة الدور الاجتماعي .
- دراسة عمليات التطبيع الاجتماعي .
- دراسة عمليات التفاعل الاجتماعي .

٢ - علم الاجتماع Sociology :

علم الاجتماع (أو علم المجتمع) حديث لا يتعدى تاريخه مائة وثلاثين سنة وذلك استنادا الى ان اول استخدام لكلمة « اجتماع » كان في الفصل السابع والأربعين من كتاب أوجست كرميت « الفلسفة الايجابية » (١)
The Positive Philosophy :

Alpert, H. Sociology : Its Present in Berelson, B. (Ed.) (١)
The Behavioral Sciences Today, op. cit., p. 52.

وقد كان قصد كومت هو التعبير بكلمة « اجتماع » عن الدراسة العلمية المتخصصة للقوانين الأساسية للظواهر الاجتماعية . ويمكن تصنيف « الاجتماع » بأنه علم دراسة المجتمع ، من حيث تركيبه ووظائفه والعمليات الاجتماعية التي تجري فيه . ويسعى علم الاجتماع الى اكتشاف مبادئ الترابط والانتظام في الهيكل أو البناء الاجتماعي . والطرق التي يرتبط فيها المجتمع بالمناخ المحيط وأساليب نموه وتطوره في ظل هذا المناخ ، كيف يحدث التوازن الحركي بين التغييرات الهيكلية للمجتمع والتغييرات في المناخ .

ونقطة التركيز في علم الاجتماع هي دراسة أنواع العلاقات التي تنشأ بين الأفراد المختلفين لذلك يعرف بعض الكتاب هذا العلم بأنه « علم دراسة العلاقات الاجتماعية » (١) . ولعله من المناسب أن نفرق بين علم النفس من ناحية وبين علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع من ناحية أخرى . فعلم النفس يدرس السلوك الانساني على مستوى الفرد ، في حين نجد أن علم النفس الاجتماعي يدرس الأساليب التي يتأثر بها السلوك الفردي بالظروف والمواقف الاجتماعية المحيطة . أما علم الاجتماع فهو يدرس العلاقات الاجتماعية والتركيب الاجتماعي وغيرها من الظواهر الاجتماعية المؤثرة على سلوك الأفراد .

وينقسم علم الاجتماع الى مجالات أساسية ثلاث هي :

- دراسة المجتمع .
- تحليل النظم الاجتماعية .
- دراسة الجماعات الصغيرة .

أولاً - دراسة المجتمع :

لقد أوضحنا أن علم الاجتماع يعني بدراسة العلاقات الاجتماعية . ويطلق على تلك الشبكة من العلاقات التبادلية كلمة مجتمع (٢) . وعلم الاجتماع يتفرد باهتمامه بالناحية البحثية من العلاقات بين الأفراد ، وبذلك فهو لا يدرس كل ما يحدث في المجتمع أو كل ما ينتج عن الأحوال الاجتماعية ، لأن هذا يشمل

(١) ر - م ماكيفر وشارلز بيغ - المجتمع - ترجمة د - علي عيسى ١٩٥٥
ص ٥ .

(٢) ماكيفر وبيغ ، المرجع السابق ص ٢ .

كافة مظاهر وأوجه السلوك الانساني وهدف علم الاجتماع اذن ان يفصل بين الاشكال المميزة للعلاقات الاجتماعية وأنواعها ، وكيفية تكون أنماطها المختلفة، كذلك يختص علم الاجتماع بدراسة التصادم أو التماسك بين العلاقات الاجتماعية المختلفة .

وتعتبر دراسة وتحليل المجتمع من المجالات الأساسية في علم الاجتماع ، ومن التماريف التي استقرت عن المجتمع أنه نظام يوجه سلوك الأفراد ويضبطه بوسائل مختلفة . أن وظيفة المجتمع وضع الحدود والقيود على نشاط وسلوك الناس ، إذ يحدد لهم المقاييس التي توضح صلاحية السلوك أو عدم مناسبتها . ويعرف ماكيفروبيج (١) المجتمع بأنه :

« نسق مكون من العرف المنوع والاجراءات المرسومة ، ومن السنطة والمعنونة المتبادلة ، ومن كثير من التجمعات والأقسام ، وشتى وجوه السلوك الانساني والحريات ، هذا النسق المعقد الدائم للتغير يسمى المجتمع . » انه نسق العلاقات الاجتماعية . وخص صفات المجتمع أنه لا يثبت على حال . »

وقد تحددت العلاقات الاجتماعية التي يتكون من تفاعلها المجتمع ، بأنها تلك العلاقات التي تنشأ حين يسلك كل فرد بشكل يأخذ في الاعتبار سلوك الآخرين . أي أن هناك شرطا أساسيا لكي توصف العلاقة بأنها اجتماعية ، هذا الشرط أن يدرك كل من أطراف العلاقة سلوك وتصرفات الأطراف الأخرى كمحدد أو مؤثر على سلوكه الشخصي . وتتنوع تلك العلاقات الاجتماعية وتعدد ومن الأمثلة عليها :

- علاقة الأم بطفلها .
- علاقة العامل برئيسه .
- علاقة الطالب بإستاذه .
- علاقة الصديق بصديقه .

إن العلاقات الاجتماعية وإن اختلفت في تفاصيل المواقف التي تنشأ فيها من سياسية واقتصادية ... إلخ . إلا أنها تتصف جميعا بصفة أساسية هي توافر الإدراك المتبادل بين أطرافها .

(١) المرجع السابق ص ١٦ .

ويقوم المجتمع أساساً على فكرتي التشابه والتناقض . بمعنى أنه لكي تنشأ علاقات بين الأفراد لابد وأن يكونوا على درجة من التماثل والتشابه في الجسم والعقل ، أو قد يكون التشابه والتقارب في المكان أو المقيمة أو الجنس . ويعتبر الكثيرون أن القرية هي انعكاس لفكرة المجتمع القائم على التشابه . ولكن التشابه لا يكفي وحده لقيام المجتمع . فلو كان الأفراد متشابهين تماماً ربما تقل فرص التلاقى والتفاعل بينهم . لذلك يجب أن يتوافر قدر من المخالفة أو التناقض بينهم حتى يمكن أن تنشأ علاقات اجتماعية تسمى إلى تحقيق درجة من التكامل بينهم .

إن من صفات المجتمع أن يتم تبادل بين أعضائه حيث يعطى كل فرد شيئاً في مقابل ما يحصل عليه من الآخرين . وقد يكون أساس المخالفة بين أفراد المجتمع بيولوجياً كما هو الحال في الفرق بين الذكر والأنثى . كما قد يركز أساس المخالفة على الفروق الطبيعية بين الأفراد من حيث المهارات والكفاءات والدوافع والمصالح الشخصية .

ويقوم المجتمع على فكرة أن الناس يسعون إلى تحقيق أغراضهم على أساس تعاوني بحيث يسهم كل منهم بشكل ما في تحقيق أغراض الآخرين . وبذلك يتميز المجتمع عن أشكال التنظيم الانساني الأخرى حيث يوفر للأفراد فرصاً أكبر لاشباع حاجاتهم وأهدافهم من خلال تقسيم العمل والتعاون المشترك بينهم . إن البديل لقيام المجتمع المتعاون أن يحاول كل فرد من الأفراد اشباع رغباته وتحقيق أهدافه بالاعتماد على جهود الشخص ، أو أن يدخل في تنافس وصراع مع الآخرين حيث يحاول كل منهم أن يحصل لنفسه على قدر أكبر من وسائل اشباع الحاجات . وكلتا الطريقتين تتسم بالقصور حيث لا يوجد ما يؤكد نجاح الفرد في تحقيق أهدافه .

ولتسهيل عمليات التبادل في المنافع وتيسير العلاقات الاجتماعية تنشأ الروابط المختلفة بين أبناء المجتمع . ومن أنواع تلك الروابط :

... العائلية .

... الدولة .

وتقوم الروابط على أساس أنها تضم مجموعة من الأفراد تتعدد مصالحهم وأهدافهم في مواجهة الروابط الأخرى . وبذلك فإن كل فرد من أفراد المجتمع يسعى إلى الانتماء إلى رابطة معينة معيماً وراء تحقيق مصالح وأهداف محددة . ومن ثم يمكن أن ينتسب الفرد إلى أكثر من رابطة واحدة إذا تعددت

أهدافه ومصالحه • ويرتبط بفكرة المجتمع فكرة أخرى مكملة هي الجماعة Group وتوصف بأنها تجمع من شخصين أو أكثر يسلكون وفقا لمعايير وأسس مشتركة ، ولكل منهم دور محدد يؤديه ، مع تدخل تلك الاسوار حيث تؤدي في النهاية الى تحقيق هدف مشترك •

أذن نجد أن الصفة الأساسية التي تميز المجتمع وهي وجود العلاقات التبادلية القائمة على ادراك الأفراد لضرورة التعاون بين بعضهم بعضا • لانزال تصف الجماعة أيضا • فالفرد يسمى الى الانضمام لجماعة معينة سميا وراء تحقيق مصالح وأهداف يميز عن أشتباها بفرد • ويدرك الفرد انه في سبيل تحقيق تلك المزايا لابد أن يتنازل عن بعض حرياته أو بعض المنافع التي يقدمها للآخرين من أعضاء الجماعة •

ونخلص من ذلك أن دراسة المجتمع والجماعات المختلفة تشير الى حقيقة أساسية هي أن التفاعل الاجتماعي هو الأساس في قيام تلك التجمعات الانسانية ، وأنه بناء على درجة التفاعل يمكن التمييز بين أنواع الجماعات المختلفة • وقد اهتم علماء الاجتماع بدراسة أنماط التفاعل الاجتماعي وتحليل المواقف المختلفة التي يحدث فيها • والتفاعل الاجتماعي هو عملية تبادلية مستمرة تتكون من اتصالات بين اثنين أو أكثر من الأفراد في مواقف اجتماعية مختلفة • وتختلف تلك الاتصالات في طبيعتها فهي إما أن تكون مادية Physical أو قد يكون الاتصال رمزيا Symbolic .

وعلاقة التفاعل الاجتماعي بالسلوك الانساني أساسية وهامة حيث أن الفرد في عملية التفاعل يلعب أحد دورين • الأول دور المؤثر حيث يحاول السيطرة على الآخرين من أطراف العلاقة ، والثاني هو دور المستجيب حيث يتصاع الفرد لتأثير الآخرين •

ويلاحظ أن أثر التفاعل الاجتماعي على المملوك الفردي لا ينحصر في المواقف التي تنسم بالمواجهة الشخصية بين الأفراد Face-to-Face بل انه يمتد أيضا الى مواقف أخرى قد يكون الفرد فيها منفردا ولكنه يأخذ في الاعتبار اشخاصا آخرين ومدى قبولهم أو رفضهم لأنماط سلوكه •

ويعكس التفاعل الاجتماعي أثر عملية الاتصال Communications أي تبادل المعلومات والآراء والمعاني بين الأفراد المختلفين • وعملية التفاعل حركية Dynamic بمعنى أن تصرف واحد من أطراف العلاقة يؤثر على سلوك الطرف الآخر وتصرف هذا الأخير سيؤثر بالتالي على تصرف الطرف الأول

وهكذا تستمر عمليات التأثير المتبادل طالما استمر الموقف الاجتماعي الذي يجمعهما .

والتفاعل الاجتماعي ليس حتما أن يتم بين فردين فقط ، بل انه قد يتخذ شكلا جماعيا .

الفرد والمجتمع :

من ميادين البحث الأساسية في علم الاجتماع محاولة الاجابة عن السؤال الرئيسي عن طبيعة العلاقة بين الفرد والمجتمع . وقد ساد التكتير الاجتماعي في الاجابة عن هذا التساؤل اتجاهان رئيسيان : فكرة « العقد الاجتماعي » ، وفكرة « الكائن العضوي الاجتماعي » .

وتقوم فكرة « العقد الاجتماعي » على اساس ان المجتمع نظام يقوم على مجموعة من الناس لتحقيق هدف محدد . وقد اتفق رأى كثير من المفكرين الأوائل ان الانسان ولد حرا وأنه لا يراكه أن في تعاونه مع الآخرين فرصة اكبر للحصول على خير أعلى من الاشباع لحاجاته المغطاة ، فقد أبرم عقدا اجتماعيا يتحدد بمقتضاه دور الفرد بالنسبة للآخرين ، كما تحدد بمقتضاه حقوقه وواجباته . وقد واجهت هذه الفكرة نقدا شديدا (١) على اساس انها تفترض أن الأفراد قبل قيام المجتمع كانوا على نفس القدر من الوعي والاكتمال كما هو حالهم بعد دخولهم في حياة المجتمع .

والنظرية الثانية التي سادت الفكر الاجتماعي عن علاقة الفرد بالمجتمع تقوم على اساس اعتبار المجتمع كائنا عضويا كبيرا وان الأفراد هم اجزاء هذا الكائن الاكبر ، ومن ثم يصبح دور الفرد في المجتمع هو دور الجزء الذي يمارس وظيفة محددة تتحد مع وظائف باقي الاجزاء لكي يتحقق للنظام الاكبر اهدافه . وقد انتقدت هذه النظرية أيضا على اساس انها تلقي غرضية الناس وتعمل محلها جماعية متعارفة .

ونظرا للمقصود الذي اتسمت به نظرية « العقد الاجتماعي » ونظرية « الكائن العضوي الاجتماعي » فقد امتدت الدراسات الاجتماعية وتنوعت بهدف التوصل الى اجابة لهذا السؤال وتستطيع أن تعرض فيما يلي تلك الدراسات .

(١) ماكيفروبيج ، المرجع السابق ص ٦٠

يعيش الإنسان منذ ولادته حتى مماته عضواً في مجتمع • والحياة في مجتمع تعني أن يظل الإنسان دائماً تحت ضغطه وتأثيره • والمجتمع هو ذلك التجمع المنظم من الأفراد الذين يتفاعلون معاً حيث تتوحد جهودهم في سبيل تحقيق أهداف مشتركة • ويميل أفراد المجتمع الواحد إلى اكتساب معتقدات وأفكار متشابهة ويخضعون أنماطاً سلوكية مقفارية •

والمجتمعات الحديثة غاية في التعقيد والتشابك • فالمجتمع الحديث يتكون من مجموعة من المجتمعات الأصغر أو البنيات وتلك تتكون من مجموعات مختلفة من الأفراد والتنظيمات المتباينة • ويمارس المجتمع تأثيره وتحكمه في سلوكه الأفراد وسمرفاتهم من خلال توزيعهم على مراكز Positions وأدوار Roles محددة • فالفرد يتم أعداده وتدريبه لشغل مركز محدد يتطلب منه أن يلعب دوراً محددًا أي يتطلب أنماطاً سلوكية يحددها المجتمع • وينقسم الأفراد في أي مجتمع إلى فئات تبعاً لعدة معايير أساسية :

- فئات العمر والجنس المختلفة •
- فئات عائلية •
- فئات مهنية •
- مجموعات من الأصدقاء •
- فئات المراكز الاجتماعية •

وكل إنسان يشغل مركزاً محددًا في كل من تلك الفئات • فالفرد قد يكون شاباً ، ذكراً ، طالباً ... وهكذا • وتختلف المراكز التي يشغلها الإنسان باختلاف مراحل حياته • كل من تلك المراكز يؤدي وظيفة اجتماعية محددة ، وبالنسبة لكل مركز من تلك المراكز هناك مجموعة من التوقعات Expectations يشترك فيها أعضاء المجتمع مما يجب أن يكون عليه سلوك الفرد شاغل هذا المركز • وتشمل تلك التوقعات الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بشاغل المركز • أن الفرد يحكم أنتمائه إلى مجتمع معين يعهد إليه بمركز (أو مراكز مختلفة) لشغلها • وهذا يتطلب منه أن يملك بطرق محددة في مجالات للنشاط المختلفة المتعلقة بكل من تلك المراكز •

والمجتمع بهذا الشكل يمثل بيئة اجتماعية موحدة تواجه الأفراد المختلفين • والمجتمع بذلك يطالب الأفراد بأنواع محددة من السلوك ويتوقع منهم الالتزام بها • وفي ذلك الوقت فإن المجتمع يكافئ الفرد على تنفيذه للتوقعات الاجتماعية ويماقبه على الانحراف عنها • أن المجتمع يضع الأطار العام لسلوكه الإنساني

مولكن ما زالت للفرد حرية الاختيار فى نطاق هذا الاطار بما يتفق مع خصائصه الشخصية ومع قدرته على مجابهة المجتمع وتعمل نتائج الانحراف عن قواعد السلوك العامة .

وقد اوضح بعض الكتاب (١) الاسباب العامة التى تفسر نشأة وتطور التجمعات الانسانية فيما يلى :

١ - العامل الجغرافى او البيئة الطبيعية (اى التقارب فى ظروف المكان) .

٢ - الدافع الجنى ويدعو الى التجمع بين الذكور والاناث وتكوين الاسر .

٣ - الروابط النفسية التى تتمثل فى شعور الكائن بالارتياح الى ما يشابهه ويبتعد عما يخالفه من كائنات .

٤ - العامل الحضارى وما يستتبعه من ظهور الماديات والتقاليد التى تجعل التجمع نوعا من التصرف الانسانى الدائم .

٥ - قابلية الانسان للتعلم ، حيث يدرك ان التجمع يعود عليه بفوائد ومزايا لا يستطيع ادراكها بمفرده .

ان دراسة المجتمع والجماعات تشير الى ان التجمع الانسانى يؤدى وظيفة اساسية لافراد هى مساعدتهم على البقاء واتاحة الفرص امامهم لاشباع حاجاتهم ورغباتهم بشكل لا يستطيعه اى منهم منفردا ، ومن ثم يلتزم الافراد على مقابل هذه المنافع الاجتماعية بانماط من السلوك تتفق وبناء المجتمع وتعمل على صيانتة وتديمه .

ثانيا - دراسة النظم الاجتماعية :

يقصد بالنظم الاجتماعية الاشكال المقدره لاصاليب العمل او السلوك فى الحياة الاجتماعية . وقد عرف بارنز Barnes النظام الاجتماعى بأنه التركيب الاجتماعى والالة التى من خلالها ينظم المجتمع الانسانى ، كما يوجه وينفسد

(١) دكتور عبد الحميد لطفى - علم الاجتماع - دار المعارف بمصر .

وجوه النشاط المتعددة المطلوبة لاشباع الحاجات الانسانية ، (١) . من ناحية أخرى نجد أن جيزنبرج (Gisnberg) (٢) يعرف النظم الاجتماعية بأنها : « القواعد الموضوعية والمعترف بها والتي تحكم الصلات بين افراد الجماعة » .

وقد كان هدف علماء الاجتماع من دراسة النظم الاجتماعية محاولة التعرف على بعض الخصائص العامة التي تتميز بها تلك النظم ومنها (٣) :

١ - يتميز النظام الاجتماعي بأنه يقوم بوظيفة معينة كوحدة متميزة في البناء الحضاري للمجتمع .

٢ - يتميز النظام الاجتماعي بأن له هدفاً أو عدداً من الاهداف الواضحة .

٣ - تتصف النظم الاجتماعية باتجاه الى الجمود نظراً لما تتميز به من استقرار ودرام لفترات طويلة .

٤ - تتصف النظم الاجتماعية بأنها متكاملة ومتفاعلة ، بمعنى أن النظام الاجتماعي ليس منفصلاً عن غيره من النظم الاجتماعية ، بل هو يؤدي وظيفته بالتعاون مع النظم الأخرى .

٥ - لكل من النظم الاجتماعية عدد من العناصر الأساسية هي :

(أ) الاهداف .

(ب) اتجاهات ونماذج التصرف .

(ج) النواحي الرمزية في النظام .

(د) الجوانب المادية في النظام .

(هـ) التقاليد الشفوية أو المكتوبة .

ويمكن أن نجد هذه العناصر الخمسة في النظم الاجتماعية المختلفة

(١) Barnes, H.E., Social Institutions (N.Y., 1947).

(٢) Gisnberg, M., Sociology (Oxford, 1949)

(٣) د. عبد الحميد لطفي ، المرجع السابق ص ٦٧ - ص ٧٠ .

كالأسرة ، ونظام الدولة ونظام الصناعة وعلى سبيل المثال فنظام الصناعة تتجلى فيه تلك العناصر كالآتي :

الامداد : انتاج السلع والخدمات وزيادة الدخل .

الاتجاهات ونماذج التصرف : جودة الانتاج ، ضغط التكاليف ، مضاعفة الأرباح .

الرموز : الشعارات والعلامات التجارية .

النواحي القابضة : المعدات والآلات والمباني والمصانع .

التقاليد : العقود والاتفاقات والسياسات والخطط .

ويتنقسم النظم الاجتماعية الى الأقسام الآتية :

- ١ - نظم اجتماعية تلقائية ... نظم الزواج والملكية .
- ٢ - نظم اجتماعية مخططة ... نظم التعليم والاقتصاد .
- ٣ - نظم اجتماعية أساسية ... وهي تحقق وظائف الرقابة كنظام الدولة والدين .
- ٤ - نظم اجتماعية فرعية ... أي النظم المساعدة التي يمكن للمجتمع أن يستمر بدونها .
- ٥ - نظم اجتماعية مشروعة ... وهي النظم المتفق عليها بين أفراد المجتمع والقبولة لديهم .
- ٦ - نظم اجتماعية غير مشروعة ... وهي التي لا تجد استجابة عامة أو موافقة شاملة من أفراد المجتمع .
- ٧ - نظم اجتماعية عامة ... وهي التي يخضع لها اغلب أفراد المجتمع أو فئات متعددة منه .
- ٨ - نظم اجتماعية خاصة ... وهي التي ينحصر في الاستجابة لها عدد محدود من أفراد المجتمع .

أهم أنواع النظم الاجتماعية :

تختلف النظم الاجتماعية من مجتمع لآخر ومن فترة زمنية لفترة أخرى داخل نفس المجتمع إلا أننا نستطيع أن نميز عدداً من النظم الاجتماعية التي

شغلت علماء الاجتماع أوقاتاً طويلة في البحث والدراسة ومن تلك النظم الرئيسية ما يلي :

- ١ - النظم الاقتصادية •
- ٢ - نظم الأسرة والزواج •
- ٣ - النظم الدينية •
- ٤ - نظام الدولة •

وهذه النظم الاجتماعية الأربعة هي الأكثر انتشاراً ، وتتركز كلها حول تنظيم حصول الأفراد على وسائل إشباع حاجاتهم الأساسية - وإلى جانب تلك النظم الرئيسية هناك بعض النظم الاجتماعية الأخرى التي تأتي بعدها في ترتيب الأهمية ومنها :

- ١ - نظم التعليم •
- ٢ - نظم الترفيه •
- ٣ - نظم الصحة •

وقد أنتجت هذه الدراسات مفاهيم أساسية عن النظم الاجتماعية منها :

١ - أن بعض هذه النظم تمثل مظاهر أساسية للتنظيم الاجتماعي في العالم (كنظام العائلة مثلاً) •

٢ - تبادل الوظائف بين هذه النظم على مر الزمن (وذلك كانتقال وظيفة توفير الرفاهية للأفراد من العائلة إلى الدولة) •

٣ - الاعتماد المتبادل بين هذه النظم ، بحيث أن أي تغيير في أحدها يحدث تغييرات متناسبة في نظم أخرى •

٤ - الترابط والتقارب في الأسس والمبادئ التي تقوم عليها النظم المختلفة في المجتمع الواحد •

٥ - أن هذه النظم الاجتماعية تعتمد على تأكيد وجودها وتدعيمه من خلال التنظيم •

ثالثاً - دراسة الجماعات : Groups

وتعتبر دراسة الجماعات من أهم مجالات الدراسة في علم الاجتماع . والجماعة هي مجموعة من الأفراد تنشأ بينهم علاقات مستمرة مثل العائلة Family أو جماعات العمل Work groups . وتتركز اهتمامات علم الاجتماع في هذا المجال في محاولة اكتشاف أنواع وطبائع التجمعات الاجتماعية ، والأسس التي تبني عليها الجماعات وعمليات الترابط في الجماعة ، وأسس السلوك في الجماعة وعلاقات الجماعات بعضها ببعض .

وقد اتضح من مثل هذه الدراسات مفاهيم أساسية منها أن علاقات الجماعة تؤثر على الأحكام الشخصية للفرد وتقديره للأمور كما تؤثر على طريقته في التفكير . وقد كان للدراسات الاجتماعية عن الجماعات تأثير واضح على تفكير وسياسات الإدارة في منظمات الأعمال حيث أسهمت في تفسير كثير من مظاهر السلوك العمالي وديناميكية جماعات العمل Group dynamics

٣ - علم الأنثروبولوجيا Anthropology

يشير المعنى الحرفي لكلمة أنثروبولوجيا إلى ذلك العلم الذي يدرس الإنسان حيث تتكون من جزأين هما Anthropos أي الإنسان باليونانية ، و logia ومعناها العلم أو الدراسة باللغة اليونانية أيضاً . وعلم الأنثروبولوجيا يدرس الإنسان بغض النظر عن الزمان أو المكان . وقد كان مجال التركيز الأساسي في الدراسات الأنثروبولوجيا تحليل وتتبع مظاهر الحياة الاجتماعية في المجتمعات البدائية - وقد أوضحنا من قبل أن علم النفس يدرس الخصائص والمكونات الفردية ، كما أن علم الاجتماع يدرس العلاقات الاجتماعية التي يتكون منها المجتمع . ونضيف أن علم الأنثروبولوجيا يحاول دراسة كل الأنماط السلوكية التي تسود في مجتمع معين وتحديد كافة مظاهر الحضارة التي تميز هذا المجتمع .

وقد كان التزام علماء الأنثروبولوجيا بهذه النظرة الشاملة والتكاملة سبباً يجعلهم يركزون دراساتهم على المجتمعات شبه البدائية نظراً لما تتميز به من صغر في الحجم ومن ثم يصبح تطبيق ذلك المنهج التكاملي في البحث أمراً ممكناً . ونظراً لتشعب مجالات البحث في موضوع « الإنسان » نجد أن نوعاً من التخصص والتنوع بدأ يظهر في علم الأنثروبولوجيا وتستطيع أن نفيز منها ما يلي (١) :

(١) دكتور عاطف وصفي - الأنثروبولوجيا ، دار المعارف بمصر ،

١٩٦٧ ص ١٠

١ - الأنثروبولوجيا الطبيعية وتختص بدراسة جسم الإنسان من حيث صفاته ومقاييسه ومن حيث أصوله وأشكاله السابقة والمتطورة . ويرتبط هذا الفرع من الأنثروبولوجيا بالعلوم الطبيعية خاصة علم التشريح وعلم وظائف الأعضاء وعلم الحياة .

٢ - الأنثروبولوجيا الحضارية ، وتدرس « الحضارة » بمعنى طرق وسائل الحياة المعيشة في مجتمع معين ، ومن أهم عناصرها اللغة وكل ما يصنعه الإنسان من عناصر الحياة المادية مثل الملابس والمباني والعداات . كذلك يشمل مفهوم الحضارة طبيعة وأنماط العلاقات الاجتماعية والنظم التي تحدد أساليب الحياة في المجتمع . ولعل في تعريف مفهوم الحضارة ما يشير إلى طبيعة الموضوعات التي يدرسها علم الأنثروبولوجيا الحضارية ومدى تفرعها ، « الحضارة عبارة عن الككل المتكامل للأنماط السلوكية المكتسبة التي يأخذ بها معظم أفراد مجتمع معين » (١) .

ويفرع من علم الأنثروبولوجيا الحضارية الفروع الآتية :

(أ) الأنثولوجيا وتدرس حضارات المجتمعات القائمة وتلك التي انقرضت إذا توافرت تسجيلات لشهود عاشوا في تلك الحضارات .

(ب) الأنثروبولوجيا الاجتماعية وتهتم بدراسة وتحليل البناء الاجتماعي للمجتمعات الانسانية والتعرف على درجة الترابط والتفاعل بين النظم الاجتماعية السائدة .

(ج) علم الآثار ويختص بدراسة التغيير الحضاري الذي حدث خلال الزمن ، كما يهدف إلى تصور أشكال الحياة الاجتماعية التي كانت سائدة في عصر ما قبل التاريخ .

(د) علم اللغويات ويركز على دراسة اللغة باعتبارها نمطا أساسيا من أنماط الحضارة .

تلك المدارس الفكرية أو الفروع المختلفة لعلم الأنثروبولوجيا تتداخل فيما بينها في بعض الأحيان وتتباين في أحيان أخرى . وقد استقر الرأي بين العلماء السلوكيين على اعتناق بعض تلك الفروع من صميم العلوم السلوكية ومنها الأنثروبولوجيا الاجتماعية والأجزاء المهمة بدراسة الحضارة الانسانية

(١) د . عاطف وحفي - المرجع السابق ص ١٢ .

للمجتمعات القائمة باعتبارها تدرس وتحلل بعض العناصر الأساسية التي تؤثر على سلوك الإنسان .

ونعرض فيما يلي لبعض المفاهيم الأساسية في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والحضارية والتي كان لها تأثير في توجيه الدراسات السلوكية وتحديد أساس فهم وتحليل السلوك الانساني :

١ - طبيعة الحضارة الانسانية .

٢ - مبدأ التطور الحضارى

٣ - مبدأ الانتشار الحضارى .

١ - طبيعة الحضارة الانسانية :

ولعل من أهم المفاهيم في علم الأنثروبولوجيا هو مفهوم « الحضارة » . ويعنى أسلوب وطرق الحياة لمجتمع معين . ولا شك ان تلك الطريقة في الحياة تتضمن العديد من مظاهر السلوك التي تمثل الافعال المادية والمتوقعة لأعضاء هذا المجتمع في مواجهة مواقف معينة . وعلى الرغم من الاختلافات التي قد توجد بين الأفراد المختلفين في المجتمع من حيث أنماط السلوك التي يتبعونها في المواقف المتشابهة ، إلا أنه يتيسر التعرف على نمط عام يمثل ذلك المجتمع بصفة عامة . ذلك النمط العام للسلوك يمثل أحد جوانب حضارة المجتمع .

لذلك فإن جانباً أساسياً من علم الأنثروبولوجيا يتركز في دراسة موضوع الحضارة ويبدو هذا الفرع من العلم حول الأسئلة التالية .

١ - هل هناك اختلافات أساسية بين حضارات المجتمعات المختلفة

٢ - ما مدى تلك الاختلافات ؟

٣ - ما هي الأسباب التي تؤدي الى وجود تلك الاختلافات بين الحضارات ؟

٤ - هل هناك صفات تشترك فيها كل الثقافات ؟

ان الحضارة هي ذلك المركب الذي يحتوى على المعارف ، العقائد ، الفنون ، الأخلاقيات ، القوانين ، المبادئ والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في مجتمع ، أي ان الحضارة هي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بصفة عامة .

وحضارة أى مجتمع يمكن النظر إليها من زاويتين ، الأولى هي الحضارة المادية تتضمن نتائج العمل الإنسانى فى ذلك المجتمع من مبان ، وأنشاءات وغيرها من الأشياء المدبوسة التى تدل على حضارة المجتمع وأساليب سلوكه .
والثانية هي الحضارة غير المادية وتتكون من الأفكار والقيم والمعتقدات التى يؤمن بها الناس والعادات والتقاليد التى يتبعونها .

ومن أهم مظاهر الحضارة الإنسانية ما يلى :

- ١ - اللغة .
- ٢ - العادات التجمعية .
- ٣ - المصرمات .
- ٤ - النظم الاجتماعية .
- ٥ - القوانين .

وتخدم الحضارة وظائف محددة تسهم فى التأثير على السلوك الإنسانى فى المجتمع ، وأهم تلك الوظائف ما يلى :

- ١ - تحديد الحضارة معانى المواقف الحضارية .
- ٢ - تحدد الحضارة الاتجاهات والقيم والأهداف للأفراد والجماعات .
- ٣ - تحدد الحضارة الخرافات والأساطير والقوى الخلفية التى يؤمن بها الأفراد .
- ٤ - تحدد الحضارة أنماطا معينة للسلوك يلتزم بها الأفراد .

٢ - مبدأ التطور الحضارى :

ويشير هذا المبدأ الى ظاهرة تطور المجتمع الإنسانى من الشكل البسيط الى الأشكال الأكثر تعقداً . ويرى بعض علماء الأنثروبولوجيا (١) أن الحضارة هي أى مجتمع تتطور وفق المراحل الآتية :

(١) Morgan, L.H., Ancient History (Chicago), 1907, p. XI.

- ١ - المرحلة الوحشية البدئية *
- ٢ - المرحلة الوحشية الوسطى *
- ٣ - المرحلة الوحشية العليا *
- ٤ - المرحلة البربرية الدنيا *
- ٥ - المرحلة البربرية الوسطى *
- ٦ - المرحلة البربرية العليا *

وبعد اجتياز تلك المراحل يدخل المجتمع مرحلة المدنية وتتميز باختراع كثير من وسائل المدنية الحديثة وبداية الأوروبية الحالية *

ومن ناحية أخرى نجد تقسيما آخر للمراحل التطور الحضارى كالآتي (١) :

المرحلة السحرية :

وهي المرحلة التي تميزت بها المجتمعات الانسانية الأولى حيث كان الانسان ينظر خلالها الى الطبيعة كسلسلة من المصادف التي لا يستطيع فهمها ولا التحكم فيها *

المرحلة الدينية :

وفيها يبدأ الانسان يشعر بوجود قوى خارقة تفوق قوته يجب ارضاؤها لتمثل على توجيه قوتها في مصلحته *

المرحلة العلمية :

وتتميز باستخدام الانسان للأساليب العلمية في محاولة فهم ما يحيط به من ظواهر *

٣ - مبدأ الانتشار الحضارى :

وينص هذا المبدأ على أن النماذج الحضارية تنتقل من مجتمع لآخر وأن المجتمعات قادرة على استعارة تلك النماذج الحضارية ومن ثم فإن تشابه

(١) د * عبد الحميد لطفى - الأنثروبولوجيا الاجتماعية ، دار المعارف ، مصر ، ١٩٦٨ م ، ١٠٤ *

النماذج الحضارية في المجتمعات المختلفة ليس نتيجة لتطور حتمي تمر به تلك المجتمعات ، وإنما هو نتيجة لتأثر كل من تلك المجتمعات بنموذج حضارى ظهر لأول مرة عند شعب معين فى مكان وزمان معينين .

ان علم الانثروبولوجيا كغيره من العلوم الاجتماعية يهدف الى تطبيق المنهج العلمى لتحقيق الأغراض الآتية :

- ١ - دراسة الظواهر الاجتماعية دراسة موضوعية .
 - ٢ - محاولة التوصل الى مجموعة المتغيرات التى تحكم سلوك كل من الظواهر الاجتماعية .
 - ٣ - التوصل الى القانون الأساسى الذى تخضع له الظاهرة .
- ان تطبيق الأسلوب العلمى يمكن من فهم وتفسير الظواهر ، ومن ثم يحقق القدرة على التنبؤ بأوضاعها المستقبلية وبذلك يصبح التحكم فيها والسيطرة على سلوكها أمرا ممكنا .

الفصل الثاني

النماذج الأساسية للسلوك الانساني

Basic Models of Human Behavior

إن الدراسة العلمية للسلوك الانساني تعتمد بدرجة كبيرة على نوعية الفروض Assumptions والمفاهيم Concepts التي يحتفظ بها الباحث عن ظاهرة السلوك . وإن لم تكن تلك الفروض منطقية ومستندة الى أدلة يمكن التحقق منها ، فإن ما يمكن التوصل اليه من استنتاجات وتفسيرات قد تعنيه مزجات متفاوتة من الخطأ . ومن ثم يصبح تنظيم هذه الفروض وتنسيقها في اطار منطقي من أساسيات الدراسة العلمية للسلوك .

ويطلق على عملية تنظيم وتنسيق الفروض والمفاهيم « بناء النماذج

Model Building

والنموذج إذن هو تقليد أو محاكاة للظاهرة موضع البحث ، بمعنى أنه يحدد العناصر Elements المكونة للظاهرة وطبيعة العلاقات فيما بينها . ومن ثم فإن النموذج يوفر منطلقاً مفيداً للدراسة ، كما تتمثل قيمة النموذج في قدرته على التنبؤ بالسلوك المحتمل

والهدف من بناء نماذج للسلوك الانساني هو محاولة التعرف على الانسان باعتباره كائناً حركياً من خلال تفسير العلاقات بين المؤثرات التي يتعرض لها والمعطيات النفسية المختلفة التي تتم بداخله وأنواع السلوك الناشئة عن ذلك .

وبرغم الصعوبة التي تنجم بها عملية بناء النماذج السلوكية ، ودرجة التعقيد المتصاعدة التي تميزها ، إلا أن هناك مزايا عديدة من استخدامها أهمها :

١ - أن النموذج يوفر اطاراً Framework يرشد الباحث في دراسته ويرجعه اهتمامه لاستكمال المعلومات اللازمة عن عناصر السلوك والعلاقات بينها .

٢ - أن النموذج يوفر بالتالى أساسا منطقيا لتفسير السلوك المتشاهد والتنبؤ بأشكال السلوك المحتملة .

وسوف نستعرض فى هذا الجزء ثلاثة نماذج أساسية عن السلوك الانسانى هى :

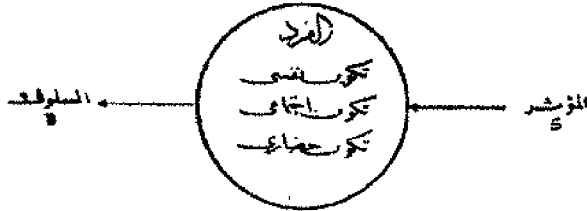
- ١ - نموذج السلوك الفردى .
- ٢ - نموذج السلوك بين فردين .
- ٣ - نموذج سلوك الجماعة .

اولا - نموذج السلوك الفردى The Individual Behavior Model

يتمثل نموذج السلوك الفردى فى اجزاء ثلاثة هى :

- ١ - انواع المؤثرات التى يتعرض لها الفرد Stimuli
- ٢ - التكوين الخاص بالفرد .
- ٣ - السلوك الناشئ .

ويعبر عن هذا النموذج بالشكل التالى :



- أن الانسان حين يتعرض لمؤثر خارجى يمر بمراحل وعمليات نفسية متعددة تعمل على ادماج معنى هذا المؤثر فى التكوين الخاص بالفرد ومن ثم يتحدد نوع السلوك المواجه كنوع من الاستجابة لهذا المؤثر .

واستخدام هذا النموذج يضع تركيزا شديدا على عنصره السلوكى (او الاستجابات Responses) باعتباره الاداة الأساسية لاستنتاج معلومات عن

التكوين الخاص بالإنسان كالدوافع ، والاتجاهات ، والقيم التي تحكم اختياره للسلوك .

وقد كان محور هذا النموذج في تفسير ما يجري داخل الإنسان داعيا لاطلاق تعبير « الصندوق الأسود » « Black Box » على التكوين الخاص بالإنسان لذا ينبغي أن يؤخذ هذا النموذج بحذر شديد عند محاولة إيجاد صلة بين مؤثر ما وسلوك معين . فقد أثبتت دراسات سلوكية متعددة أن المؤثر الواحد ينتج أنواعا مختلفة من السلوك لدى أفراد مختلفين ، كما أن مؤثرات مختلفة قد تحدث فيهم نفس الاستجابة (السلوك) .

والعامل الأساسي الذي يحدث هذا الاختلاف هو « ادراك » الأفراد للمؤثرات وتصوراتهم عن أنواع السلوك المفضلة ، ومن ثم ينبغي أن تؤخذ الاختلافات في الإدراك في الحسبان حين محاولة تفسير السلوك المشاهد لأحد الأفراد .

وتتم عملية تفسير السلوك باستخدام هذا النموذج الفردي بالمراحل الآتية :

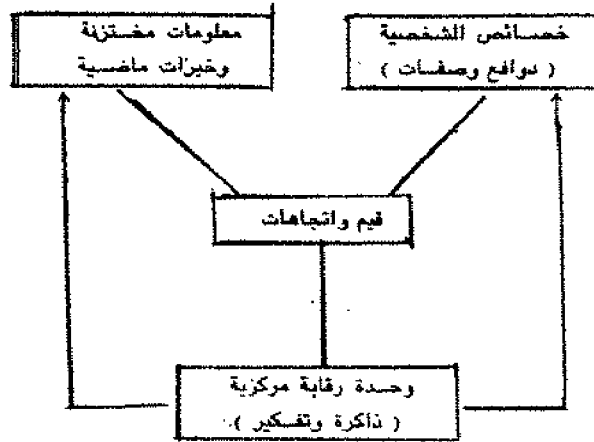
١ - تحديد أنواع المؤثرات التي أثارت نوعا معينا من السلوك من جانب الفرد .

٢ - اكتشاف كيفية ادراك الفرد لهذه المؤثرات ومفهومة عنها ومعناها بالنسبة له .

٣ - تحديد أسباب السلوك .

ويمكن استنادا إلى هذا النموذج أرجاع السلوك الإنساني إلى أنواع الاثارة Arousal التي تحدثها المؤثرات الخارجية حين تتفاعل مع التكوين الذاتي للإنسان (ادراكه دوافعه ، اتجاهاته) . وبالرغم من أن هذا النموذج الأساسي لا يقدم إجابات قاطعة عن مشكلات سلوكية بعينها ، إلا أنه يفرس أساسا منطقيًا ومنظمًا لتحليل المعلومات المتاحة لاتساع تفسير يصلح لحل هذه المشكلات .

وقد يكون من المفيد استكمال هذا النموذج بتقديم صورة تحليلية للتكوين الذاتي للفرد والذي يمثل نقطة الالتقاء بين المؤثرات الخارجية من ناحية . وبين أشكال السلوك الناتجة من ناحية أخرى :



ان خصائص الشخصية في تفاعلها مع معلومات الفرد المخزنة تكون قيم واتجاهات الانسان التي ينقلها إلى وحدة الرقابة المركزية (مكان ما في المخ) بحيث تكون في استقبال المؤثرات حين ورودها ومن ثم تبدأ عمليات التذكر والتفكير إلى أن يصل الفرد إلى قرار بسلوك معين .

ثانيا - نموذج السلوك بين فردين The Interpersonal Behavior Model

لقد كان محل التركيز في النموذج الفردي هو المتغيرات الداخلية أو عناصر التكوين الذاتي للفرد باعتبارها المصدر الأساسي للسلوك . وهذه العناصر تتمثل في الخلفية النفسية للفرد الناشئة عن خبراته وتجاربه الماضية التي تشكل شخصيته . وتكوينه النفسي عموما وطريقته في ادراك العالم المحيط به .

ولكن هذه المتغيرات الداخلية ليست هي العامل الوحيد المحدد للسلوك الفردي فان الفرد يتأثر أيضا بالعالم المحيط به ، وبالمواقف التي يجتازها فيها ، وبالأفراد الآخرين الذين يتعامل معهم بشكل أو بآخر . ان هذه المتغيرات الخارجية ، تؤثر تأثيرا واضحا على استجابات الفرد (سلوكه) .

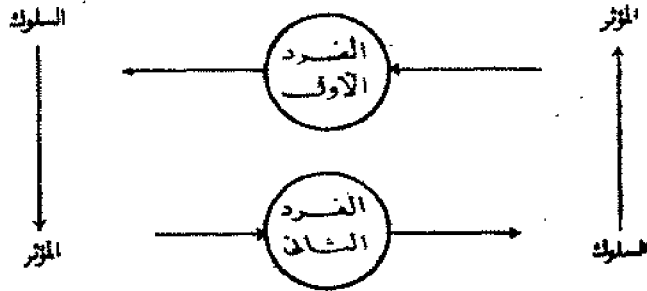
مثال ذلك ان الجو الاجتماعي في العمل ، ونمط القيادة وأساليب المشرفين

ونوعية الانسلاء في العمل ، كلها عوامل خارجية تؤثر بلا شك على سلوك الفرد .

ومن ثم فإن محاولة فهم وتفسير السلوك الفردي لا بد وأن تعتمد على امرين حتى الآن :

١ - التكوين النفسي الذاتي للفرد والعمليات والمتغيرات الداخلية .

٢ - الجو المحيط بالفرد وتكوينه الاجتماعي والحضاري ومن أهم عناصر الجو المحيط - الفرد الآخر - أي انسان آخر يتصل بالفرد وينشأ نتيجة لهذا الاتصال تأثير وتعديل في سلوك الفرد الأول ، والنموذج الثاني يعبر عن تأثير هذه العلاقة الثنائية بين فردين على السلوك .



ومعنى هذا النموذج أن سلوك الفرد الأول يعتبر بمثابة مؤثر بالنسبة للفرد الثاني . أن سلوك الفرد الثاني لا يتحدد فقط بناء على المتغيرات الداخلية (تكوينه الذاتي) ولكنه يتأثر أيضا بسلوك الفرد الآخر الذي يتعامل معه . ويمكن أن نشاهد هذا النموذج في التطبيق العملي في مواقف متعددة حيث نجد في العلاقة بين شخصين أن السلوك الانفعالي من جانب الأول يستتير سلوكا انفعاليا في الثاني ، في حين لو بدأت العلاقة بسلوك متمثل من جانب الأول لكانت احتمالات السلوك المتمثل من جانب الثاني كبيرة . وفي الحالات التي لا يتطابق سلوك الفرد فيها مع مستوى التأثير الواقع عليه من فرد آخر ، فهذا دليل على شدة تأثير الفرد الأول بدوافعه وتكوينه الذاتي ويتطلب هذا الموقف عادة معالجة خاصة . مثال ذلك حين نجد شخصا ما غاضبا ومتفعلا فإن حديثا وديا من شخص آخر قد يفهم على أنه هجوم أو عدوان ، ولا شك أن هذا النوع من الاستجابة يتم تحت تأثير متغيرات داخلية طاعية .

ثالثاً - نموذج سلوك الجماعة The Group Behavior Model

لقد رأينا في نموذج السلوك بين فردين كيف أن سلوك شخص ما يؤثر في سلوك شخص آخر ويجعله يستجيب بشكل يختلف عما قد تفرضه عليه طبيعة تكوينه الذاتي . وهذا النموذج الذي يعد امتداداً لنموذج السلوك الفردي الذي يمكن تعميمه ليصف أنماط السلوك لأعداد أكبر من الأفراد في تفاعلهم (جماعات) . مثال ذلك أنماط السلوك في اجتماع لمجلس إدارة شركة أو اجتماع لمجلس إدارة شركة أو اجتماع جمعية عمومية لأحدى المؤسسات . هذه الأنماط يمكن اعتبارها في الأساس وكأنها تتكون من عدد من العلاقات الثنائية . ولكن في أغلب الأحيان لا يقتصر الأمر على مجرد تكرار للعلاقات الثنائية ، بل نجد كل فرد في الجماعة يتفاعل مع باقي أعضائها ومن ثم يلزمنا نموذج ثالث لوصف كيف يتعدد السلوك في هذه المواقف الجماعية .

أن الجماعة تتميز بنمط خاص من العلاقات يربط بين أعضائها وينمو على مر الزمن مرحلياً . وبالتالي فإن السلوك الفردي لعضو الجماعة يتم في إطار هذه العلاقات ويتشكل إلى حد كبير بما تفرضه من قيود أو توفره من فرص . معنى هذا أن الفرد حين يستشعر أنه باستجابته لطالب الجماعة السلوكية يحقق لنفسه فوائد لا يستطيع تحقيقها منعزلاً ، فإنه يرتبط بالجماعة ويتخذ من قواعد السلوكية أساساً لسلوكه ، أي أن المؤثرات الجماعية تندمج في التكوين النفسي للفرد وتصبح جزءاً من التغيرات الداخلية .

وتنشأ الجماعة أولاً في صورة تجمع من الأفراد تربطهم مواقف مشتركة (كمجموعة العمال في مصنع مثلاً) - وهذا التجمع Togetherness يمثل خطوة في سبيل تكون الجماعة Group . وحين تحليل السلوك في الجماعة ، لابد من أن يؤخذ المناخ الذي توجد فيه الجماعة في الاعتبار ، ومن ثم فإن نموذج سلوك الجماعة كما عبر عنه هومانز «Homans» (١) يتكون من العناصر الآتية :

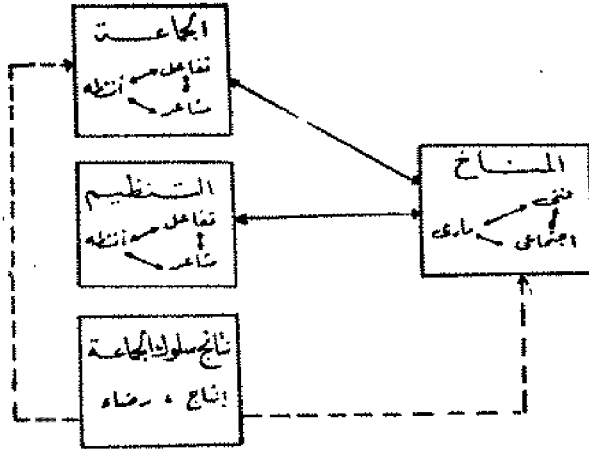
١ - الجماعة .

٢ - التنظيم الذي توجد به الجماعة .

٣ - المناخ .

(١) Homans, G. The Human Group. Harcourt, Brace and World, 1950:

ونتيجة للتفاعل بين هذه العناصر (ولكل منها عناصرها الذاتية) يتحدد سلوك الجماعة كما يتضح من الشكل الآتي :



نخلص من هذا الشكل أن سلوك الجماعة الذي يتبلور في شكل انتاج او رضا لأفراد الجماعة انما يتحدد بناء على أشكال التفاعل والمشاعر والأنشطة التي تحدث داخل الجماعة والتأثير المتبادل بين الجماعة وبين التنظيم الذي تعمل فيه من ناحية والناخ المحيط من ناحية أخرى

الفصل الثالث

النموذج المتكامل للسلوك الانساني

The Integrated Model of Human Behavior

من دراستنا لنماذج السلوك المختلفة تتضح حقيقة هامة تلقى الضوء على سبل دراسة وتفسير السلوك الانساني وهي تتركز في أن الانسان يمثل نظاما متكاملًا Integrated System يتكون من اجزاء متسندة يفتص كل منها باداء وظيفة محددة . والصفة الأساسية للنظام المتكامل أن اجزائه المختلفة تتعاون وتتفاعل في سبيل الوصول الى نتيجة مشتركة يهدف اليها النظام المتكامل . ومن ثم تقودنا تلك الحقيقة الى ادراك أن السلوك الانساني في أي مظهر من مظاهره إنما هو انكاس لنشاط اجزاء مختلفة ومتداخلة من النظام الانساني . وبذلك فإن السبيل العلمي الوحيد لفهم السلوك وتفسيره ، هو في النظر الى جوانبه المختلفة في ذات الوقت وعدم الاقتصار على دراسة بعض جوانبه دون الأخرى .

وقد كان الاتجاه الى التركيز على بعض مسببات السلوك الانساني وتجاهل غيرها من السببات ، من أهم الأسباب التي أعاقَت الوصول الى تفسير شامل ومتكامل للسلوك الانساني يصلح للتطبيق في كافة المواقف الانسانية .

إن وجهة النظر التي تعرضها الآن ، تستند الى ادراك السلوك باعتباره فعلا هادفا الى تحقيق رغبات انسانية محددة . وبذلك فإن مسببات السلوك تكمن أساسا في مصدرين :

١ - الرغبات الانسانية الموروثة .

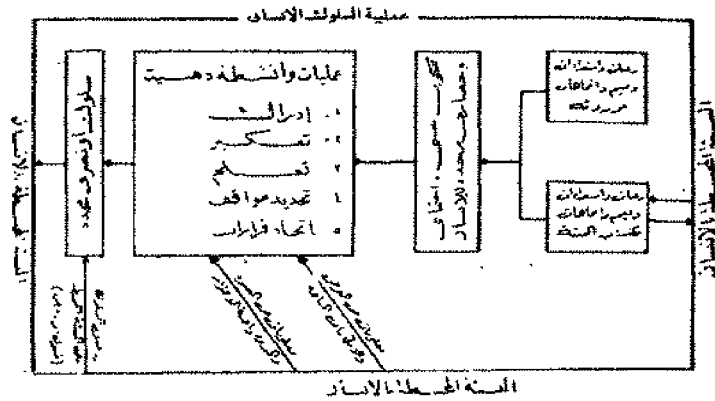
٢ - الرغبات الانسانية المكتسبة من البيئة المحيطة .

ومن ناحية أخرى فإن اشكال السلوك الانساني واتماطه سوف تتحدد على أساس :

١ - المواقف الانسانية المختلفة وما تنتجها للفرد من فرص وامكانيات لاشباع رغباته المختلفة ، وما تفرضه عليه من قيود والتزامات .

٢ - أدراك الفرد للموقف ومدى اكتشافه وفهمه لطبيعة الفرص والامكانيات المتاحة . وشدة القيود واهمية الالتزام بها .

من ذلك نرى ان السلوك الانساني يمثل نتاج التفاعل بين عدد من المتغيرات في ذات الوقت ، كما ان اتصال الانسان بالبيئة يجعل انماط السلوك في تجدد وتغير مستمرين ، ونستطيع ان نعتبر ان عملية تكوين السلوك الانساني بالشكل التالي :



استنادا الى التصوير السابق لعملية السلوك يمكن ان تبرز مجموعات ثلاث من العوامل المحددة للسلوك الانساني هي :

اولا - التكوين النفسي للانسان :

١ - التفكير :

ان تصرفات الفرد وسلوكه هي نتيجة جزئية لأفكاره . والتصرفات الانسانية ، الرشيد منها وغير الرشيد . تتأثر بأفكار الشخص ومعتقداته وتوقعاته للمستقبل . ومهما يبدو السلوك الانساني غريباً أو غير منطقي للملاحظ العابر ، الا أنه بالنسبة للفرد ذاته يبدو منطقياً وسليماً وذلك على ضوء أفكاره ووجهات نظره . ان كل فرد يحاول من خلال عمليات التفكير ان ينشئ لنفسه عالماً خاصاً حيث يرتب الأشياء والمعلومات والآراء بطريقة مختلفة عما يفعله غيره في أغلب الأحيان . ان عمليات التفكير ، الادراك ، التخيل

والتفسير هي محاولات يذلها الفرد في سبيل فهم العالم المحيط به والمكون من
اشياء ، افكار ، وافراد .

وعلى هذا الأساس فنقطة الارتكان في بحثنا عن محددات السلوك
الانسانى هي فهم الطريقة التى يفكر بها الفرد فيما يحيط به من امور وافراد .
اننا نستطيع تفسير السلوك الانسانى جزئيا لو تمكنا من تحديد المبادئ التى
تحكم نمو وتطور الافكار الفردية وتفاعلها .

٢ - الدوافع : Motives

على الرغم من ان سلوك الفرد يتحدد تبعاً لأفكاره ومفاهيمه ، أى تبعاً
لما يعتقد ويتوقع ، فان هذا التفسير ليس كافياً ، لانه لا يوضح لماذا يتصرف
الفرد اصلاً . ان السؤال لماذا يتصرف الفرد ؟ هو سؤال عن الدوافع والاجابة
تتلخص في ان تلك الدوافع هي قوى محركة Driving forces تتمثل في
الرغبات والحاجات التى يريد الانسان اشباعها . او الامور التى يريد الفرد
تجنبها والى بعد عنها . فالانسان يريد القوة والثروة ، ويريد المركز الاجتماعى
الكبير . كذلك يخشى الفرد الاضطهاد الاجتماعى ، ويرغب فى تجنب كل ما
يهدد مركزه وأمنه .

وبالإضافة الى ان تحليل الدوافع يحدد الرغبات والحاجات التى توجه
السلوك ، فانه يحدد الأهداف أو النتائج التى يسعى الفرد الى تحقيقها .
فالرغبة فى القوة مثلاً قد تدفع الفرد الى دخول الانتخابات بهدف الوصول الى
مركز رئيس الدولة أو عضوية مجلس نيابى . والرغبة فى تحقيق مركز اجتماعى
مرموق قد تدفع الفرد الى بذل الجهود لكى يحصل على عضوية ناد اجتماعى
كبير .

ان دراسة الدوافع تزيد فى وضوح الصورة التى نحصل عليها من دراسة
الافكار والمفاهيم التى يعتنقها الفرد ، حيث تساعد على توضيح تلك القوى
الدافعة المثيرة للسلوك والتى تحدد اتجاهه ومداه . فالسلوك يتباين فى الاتجاه
Direction والقوة Intensity والمدى Duration تبعاً للاختلاف فى الدافع
وقوة مداه .

٣ - الاتجاهات Attitudes

ان الانسان يتصرف فى المواقف المختلفة فى محاولة للتوفيق بين افكاره
ومشاعره المختلفة ، كذلك فانه يسلك مسترشداً بخصائصه فى الاستجابة

للتعامل مع الأفراد الآخرين - تلك المشاعر والأفكار والخصائص تصبح مع التكرار أمرا منطقيًا يتخذ شكل اتجاهات محددة حيسال بعض الأمور والموضوعات . وبذلك فانه في كل حالة يتعرض فيها الشخص لمواجهة مع ذلك الموضوع (أو الفرد) . فانه يستعين بما لديه من اتجاهات محددة في اختيار نمط السلوك اللائم .

وكلما تراكمت تلك الاتجاهات في ذهن الفرد . وكلما ازداد استرشاده بها واعتماده عايبها . فان قدرته على بحث الموضوعات وتحليلها تقل وبالتالي تصبح تصرفاته نمطية وروتينية متكررة دون تفكير سابق .

ومن هنا كانت دراسة الاتجاهات والميول عنصرا أساسيا في تفسير السلوك الحالي والتنبؤ بالسلوك المستقبل للفرد .

ان الاتجاهات التي يحملها الفرد حيال موضوعات أو أفراد معينين تجعل الانظام في السلوك والاستقرار والثبات في أساليب التصرف أمرا ممكنا . وبذلك فان الحياة الاجتماعية ذاتها تصبح أمرا ميسورا .

وتتطور اتجاهات الفرد وتنمو ينموه وتطوره الشخصي . كما ان الشخص يتأثر في تطوره ونموه بالأشخاص الآخرين الذين يعيطون به . كذلك فان الاتجاهات التي يكونها الفرد تتأثر باتجاهات الأفراد الآخرين الذين يتفاعل معهم . فالاتجاهات أفراد الأسرة ، الأصدقاء ، الأقارب والجيران كلها تسهم في تشكيل وتطوير اتجاهات الفرد - هذه الوحدة في الاتجاهات تعتبر مصدرا من مصادر الثقافة العامة للمجموعات من الأفراد يعيشون في مجتمع معين . ولا شك ان نمو تلك الثقافة العامة لا يمنع من تكوين ثقافات فرعية حيث يعمد بعض الأفراد الى الانحراف عن الخط الثقافي العام والالتزام بثقافة خاصة بهم .

ولقد أوضحنا كيف ان الاتجاهات تشكل السلوك وتحدد اتجاهاته وكيف ان الشخص يميل الى الاعتماد على تلك الاتجاهات في اختيار نمط السلوك اللائم . وعلى الرغم من ثبات الاتجاهات الفردية وميلها الى الاستقرار ، الا انها ليست جامدة ولا ساكنة . فالعالم المحيط بالفرد يتغير ويتطور . والأفراد جميعا يميلون الى الاستجابة لتلك التغيرات والتطورات بدرجات متفاوتة . وعملية الاستجابة للظروف المتغيرة سواء تمت بيسر أم بصعوبة ، وسواء اقبل عليها الفرد عن طواعية واختيار أم تحت ضغط وإجبار ، تمثل تغييرا في الاتجاهات الفردية . ودراسة عملية تغيير الاتجاهات امر على جانب كبير من

الأهمية سواء من الناحية النظرية أو العملية ولا شك أن جانباً كبيراً من مشاكل الإدارة الصناعية الحديثة يركزان حول تمكنت تلك الإدارة من تغيير اتجاهات العاملين تجاه استخدام الآلات ومستحدثات العلم والتكنولوجيا . أو لو تمكنت من تغيير اتجاهات المستهلكين في السوق تجاه سلع معينة وجعلهم يقبلون على شراء سلع أخرى . أن عملية تغيير الاتجاهات الفردية عامل أساسي في تسهيل التطور الاجتماعي ، والصناعي ، والاقتصادي بصفة عامة .

٤ - خصائص الشخصية Personality Traits

هناك عامل آخر يساعد على تشكيل السلوك الإنساني وتحديد اتجاهاته بالإضافة إلى التفكير والدوافع - هو خصائص الفرد أو أنماط استجابته في مواقف التفاعل مع الآخرين . لقد أوضحنا سابقاً أن الفرد لا يعيش بمعزل عن الناس ، بل أنه دائماً عضو في جماعة ، ولذلك فإنه يسلك ويتصرف دائماً في إطار اجتماعي ويتم السلوك غالباً في شكل تفاعل مع أفراد آخرين .

وكل فرد يمتلك مجموعة متميزة من الخصائص التي تحدد كيفية استجابته وتفاعله مع الأفراد الآخرين . تلك الخصائص تتكون لدى الفرد بحكم الوراثة أو بتأثير الصدفة أو من خلال تجاربه وخبراته الشخصية . وعلى هذا الأساس نجد أن أحد الأفراد يعتقد أن الناس جميعاً يظلمون له العداء ، لذلك تراه متحفظاً في علاقاته مع الناس ، ويساوره الشك في كل اتصال له بالآخرين . وعلى العكس قد يتعامل فرد آخر مع الناس جميعاً على أنهم أصدقاء مخلصون وبهذا تراه يقبل على التفاعل بعلانية وبلا تردد .

تلك الخصائص في الاستجابة للآخرين تماثل في أهميتها صفات الشخصية Personality traits التي يعتمد عليها علم النفس العام أو علم النفس العلاجي في تفسير السلوك الشخصي . إن تلك الخصائص تساعد على وصف السلوك الاجتماعي للفرد وفهم هذا السلوك ، وبالتالي فهي تساعد على التنبؤ بالفعال وتصرفات الفرد .

ثالثاً - التكوين الاجتماعي للإنسان :

المجموعة الثانية من العوامل المحددة للسلوك والمؤثرة على اتجاهاته هي المؤثرات الاجتماعية الناشئة من البيئة الاجتماعية المباشرة التي يعيش فيها

الإنسان - أن الفرد ينطق الجزء الأكبر من وقته بين جماعات مختلفة من الناس - فالإنسان عضو في عائلة ، وهو يعمل في تنظيم يجمع أفراداً مختلفين ، كما أنه يمارس هواياته في ناد معين . ويلتف حوله في أغلب الأحيان مجموعات من الأصدقاء ، الجيران ، الزملاء وغيرهم من الفئات التي تتكون على شكل جماعات صغيرة نسبياً تمثل أجزاء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه الفرد .

وتمارس تلك الجماعات المختلفة الموانئ عديدة من التأثير والضغط على سلوك الفرد ، فالفرد دائماً في تفاعل مستمر مع جماعة أو أكثر من تلك الجماعات ، وبالتالي فإن أنماط سلوكه وتصرفاته تتحدد جزئياً بتقاليد وأهداف تلك الجماعات وأساليب السلوك السائدة بين أعضائها .

من ناحية أخرى فإن الفرد يساعد في تغيير وتشكيل أنماط سلوك الجماعة وتقاليدها - من هنا كان التعامل قائماً ومستمر بين الفرد والجماعة وبالتالي كانت دراسة تلك التفاعلات من ضرورات فهم وتفسير السلوك الإنساني .

ومن الصفات الأساسية المميزة للجماعات الإنسانية أنه في حالة اجتماع شخصين أو أكثر - فلا بد من نشأة قائد يتولى توجيه الجماعة - وعملية القيادة تلك تمثل نوعاً خاصاً من التأثير على سلوك التابعين لا بد من دراسة ومعرفة الشروط والظروف المحيطة به كأساس لفهم السلوك -

وباستمرار نمو الجماعة وتطورها ، يستمر نمط التنظيم القيادي في التطور والنمو إلى أن تصبح هناك قيادة منظمة واضحة تسيطر على اتجاهات المجموعة وتحدد سلوك أعضائها - وحيث أوضحنا أن الإنسان بحياً في ظل جماعات مختلفة ، إذن فإن سلوكه في أغلب الأحيان يتحدد وفقاً لتوجيهات قيادات مختلفة من مشرفين وروساء وغيرهم من قادة الجماعات - لذلك فإن فهم السلوك الإنساني يتطلب دراسة ديناميكية القيادة والجماعات وتأثيرها على السلوك الإنساني -

كذلك فإن دراسة العوامل المحددة لنجاح الجماعة وقااعليتها في إشباع حاجات الأفراد تصبح ضرورة هامة حيث يتوقف التزام الفرد بتقاليد الجماعة وأهدافها - على تتوقف قدرة الجماعة على التأثير في سلوك الفرد وتحديد اتجاهاته - على مدى إدراك الفرد لنجاح الجماعة في إشباع حاجاته المختلفة -

وأخيرا فإن تحديد الاتجاه الفعلى لتأثير الجماعة على سلوك الفرد، يتوقف على مدى التفاعل بين الفرد والجماعة . إذ يختلف الأفراد فى مدى قبولهم لتأثير الجماعة وبالتالي فإن هذا التأثير لن يكون متساويا بالنسبة لكل أعضائها .

ثالثا - التكوين الحضارى للإنسان :

يميش الإنسان فى مجتمع كبير يتعدى تلك الجماعات المسفيرة التى يتعامل معها مباشرة . ولهذا المجتمع صفات أساسية تميزه وتكون الثقافة العامة التى تصب الفرد العادى فى ذلك المجتمع . ولعل من أهم تلك الصفات الأساسية اللغة كوسيلة للاتصال والفهم والتعلم .

واللغة باعتبارها عنصرا حضاريا متميزا تساهم على تشكيل السلوك الفردى حيث تمثل خلاصة تجارب وخبرات الأجيال السابقة . من خلال اللغة تتفاعل الأجيال المتعاقبة ويتيسر التأثير فى سلوك الأفراد بنقل آراء واتجاهات السابقين ومعتقداتهم وما كانوا يؤمنون به من تقاليد وعادات . ان اللغة تيسر نقل المعانى وتفاعل الخبرات بين الأفراد وبالتالي تجعل تكوين المجتمع المتكامل أمرا ممكنا .

لقد حاولنا حتى الآن تفسير السلوك الإنسانى من خلال رغبات الفرد وتفكيره وخصائصه فى الاستجابة للتفاعل مع الآخرين . كذلك أوضحنا تأثير الجماعات المباشرة التى يحيا بينها الفرد على هذا السلوك . من ناحية أخرى فقد بدأنا تحليل أثر الحضارة الاجتماعية على السلوك الفردى وبيننا أهمية اللغة كعامل مؤثر فى السلوك ، واستكمالا لتحديد أثر المجتمع على سلوك الإنسان لابد لنا من تحليل الهيكل الاجتماعى Social Structure وبمسان الطبقات والطوائف المكونة له ان الفرد يشغل مركزا اجتماعيا محددا وينتمى الى طبقة اجتماعية او طائفة معينة . تلك المراكز Positions والأدوار Roles التى يلعبها الإنسان فى المجتمع تحدد سلوكه وتصرفاته الى حد بعيد . ان تأثير المجتمع على الفرد هو الذى يمكننا من التمييز بين سلوك المصرى أو الفرنسى حين يواجهان نفس المصير .

وعلى ذلك تعتبر دراسة المجتمع ومكوناته انعامل الثالث والاخير فى فهم وتفسير السلوك الإنسانى .

خلاصة :

إن نقطة البداية في هذا البحث هي الاعتراف بأن الفرد هو الركيزة الأساسية في أي نشاط إنتاجي أو اقتصادي بصفة عامة . لذلك يجب أن يتركز البحث في مجالات إدارة الأعمال المختلفة حول محاولة التعرف على حقيقة العوامل التي تحدد سلوك الفرد وتجعله يتصرف في ناحية دون أخرى أو بطريقة معينة في مواقف معينة . من هو الفرد سواء كان مستهلكا للملح التي يفتجها المشروع أو عاملا أو متعاملا مع المشروع بشكل أو آخر ؟ ما هي دوافع العمل أو الاستهلاك ؟ ما هي المؤثرات التي تتحكم في عادات الشراء ؟ كيف يتخذ الفرد قراراته ؟ هذه الامثلة وعشرات غيرها لابد وأن تدور بذهن أي إداري يسعى إلى فهم طبيعة البشر الذين يتعامل معهم ، وتهدف جميعا إلى محاولة تكوين صورة شاملة لهذا الكائن المهم الذي يستطيع بتصرفاته أن يرفع مشروعات إلى أعلى قمم النجاح ، كما يتمكن أيضا من خلال سلوكه أن يرقه الفساراة والفشل بمشروعات أخرى .

لقد كانت المفاهيم التقليدية للسلوك الإنساني تقوم على مبادئ والمفراضات غير علمية ولم تثبت صحتها بالتجربة العلمية . ولقد كانت تلك الافتراضات تصور الفرد على أنه كائن يندفع إلى التصرف بحكم غرائز لا يمكن السيطرة عليها ولا التحكم فيها . وأن الفرد يخضع في سلوكه لتأثير أهواء لا يمكن التنبؤ بها . من ناحية أخرى كانت هناك آراء أخرى معارضة تصور الفرد على أنه كائن عاقل رشيد بحسب الاحتمالات ويتخذ القرارات بناء على دراسة وتحليل السلوك الذي يحقق له أقصى منفعة ممكنة .

أين الحقيقة بين تلك المفاهيم المتناقضة ؟ هل الإنسان كائن تحكم تصرفاته عوامل رشيدة ويخضع سلوكه لمنطق التحليل والدراسة ؟ أم هو يتصرف وفقا لغرائز لا يمكن ضبطها ؟

لقد اتضح من الدراسات السلوكية أن الإنسان له دوافع متعددة ومعقدة وبرغم وجود صفات متماثلة بين الأفراد جميعا . إلا أن هناك جانبا أساسيا من الاختلافات الفردية بينهم . وعلى هذا الأساس لا يمكن أن نتوقع أن يتصرف كل الأفراد بنفس الطريقة استجابة لنفس المؤثر . ولا شك أن هناك جوانب غير رشيدة في تصرفات الفرد بمعنى أنه لا يتصرف في كل الأحيان بالطريقة التي

نعتقد أنها تحقق له منفعة ما • ويرغم هذه التصرفات غير الرشيدة إلا أن هناك منطقاً داخلياً لتصرف الإنسان وسلوكه • وعلى ذلك فإن الأساس الأول في فهم السلوك الانساني هو تحليل ذلك السلوك من الداخل أى معرفة الدافع أو الباعث عليه •

من ناحية أخرى فالإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن غيره من الأفراد ، لذلك كان لابد من أخذ تلك المؤثرات الاجتماعية فى الاعتبار عند تحليل السلوك الفردى • وبذلك نستطيع تلخيص المؤثرات الرئيسية على السلوك الانساني فيما يلى :

١ - هناك عدد من الدوافع والقوى الداخلية التى توجه السلوك الانساني فى اتجاه المحافظة على الحياة والبقاء •

٢ - الإنسان عضو فى مجتمع كبير فهو يتأثر بطبيعة الثقافة والحضارة التى يعيش فيها ويصبح لذلك القوى الاجتماعية تأثير شديد على اساليب وانماط السلوك التى يتبناها •

٣ - فى ذات الوقت فإن الفرد يخضع لتأثير الجماعات الصغيرة المباشرة التى يعيش معها كالعائلة ، الأقارب ، جماعات الأصدقاء والزملاء فى العمل • ولكل من تلك الجماعات عادات وتقاليدها التى تؤثر فى تفكير الفرد وتحدد له انماط السلوك التى يجدر به اتباعها أن أراد الاحتفاظ بعضوية تلك الجماعات وصداقتها •

٤ - لكل فرد باعتباره انساناً « شخصية » تختلف عن غيره من الأفراد ، تلك الشخصية هى نتاج التفاعل بين حاجاته ورغباته الذاتية ، وخلاصة تجاربه فى الحياة • وقد يكون الفرد قلقاً أو غير مستقر ، كما قد يكون قوام شخصيته طبيعة العدوان أو التسلط ، كما قد يصبح سلبياً أو اتطوئياً • ذلك النوع من الشخصية يحدد انماط السلوك الانساني ويساعد على تفسير تصرفات الفرد •

٥ - بالإضافة الى شخصية الفرد الذاتية ، فإن هناك انماطاً عامة للسلوك والتصرف تنمو بحكم الانتماء الى بيئة معينة أو جماعة محددة ، إذ نجد سكان السواحل يختلفون فى انماط سلوكهم عن المناطق الصحراوية مثلاً •

٦ - وأخيراً فإن وسائل الاتصالات بين الأفراد والجماعات والأشكال

التي تأخذها هذه الاتصالات يقوم الفرد بتفهمها وسياقتها بطرق مختلفة
لذلك نجد أن الأفراد يميلون إلى تكوين انطباعات محددة عن الأشياء
والأشخاص والأفكار . تلك الانطباعات تساعد على توجيه سلوك الأفراد في
ناحية معينة دون الأخرى .

إن تلك الأفكار التي أوردناها عن السلوك الانساني ومحدداته يمكن أن
نصوغها في شكل مبادئ أساسية تساعد على تفسير السلوك والتنبؤ به
وهناك على الأقل مبادئ أساسية ثلاثة تحكم السلوك الانساني هي :

- ١ - مبدأ السببية Principle of Causation
- ٢ - مبدأ الدافع Principle of Motivation
- ٣ - مبدأ الهدف Principle of Goal Orientation

المبدأ الأول - مبدأ السببية :

ينص هذا المبدأ على أن السلوك الانساني لا ينشأ من العدم ، بل إن هناك
سببا لكل سلوك . أن مبدأ السببية ينطوى على المفهوم الشائع بأن البيئة
والظروف المحيطة بالفرد تؤثر على سلوكه . أن الفكرة الأساسية هنا هي أن
هناك أسبابا مختلفة ينطوى عليها السلوك الانساني . أن أساس ضروري
لتفسير السلوك هو البحث عن أسبابه .

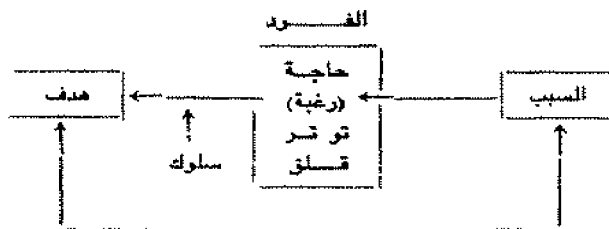
المبدأ الثاني - مبدأ الدافع :

إن هناك أسبابا للسلوك الانساني وكذلك هناك دوافع تدفع الفرد للاتجاه
في ناحية دون الأخرى . أي أن هناك حاجات أو رغبات أو قوى تؤثر على سلوك
الفرد وتحسده .

المبدأ الثالث - مبدأ الهدف :

أن لكل سلوك انساني هدفاً محدداً يسعى إلى تحقيقه . أن الفرد إذا سلك
في اتجاه معين إنما يسعى إلى تحقيق هدف العامل إذ يزيد إنتاجه إنما يريد
شيئاً من وراء تلك الزيادة في الإنتاج ، والمستهلك إذا تحمل أسعاراً مرتفعة
لسلعة معينة لابد وأن يكون هناك هدف يريد الوصول إليه من وراء ذلك
الاتفاق .

أن هذه المبادئ تساعد على تكوين أساس لتفسير وفهم السلوك
الانسانى - أن السلوك الانسانى يمكن النظر اليه على انه عملية مستمرة تبدأ
من السبب الى الدافع وتنتهى بالهدف - أن السلوك ينشأ بسبب معين ، ويتخذ
قوته وفعاليته ، بتأثير الدافع أو الحاجة ، ويحدد اتجاهه بالهدف الذى يسمى
الفرد الى تحقيقه - والوصول الى الهدف يلقى الدافع وبالتالي ينتهى السلوك -
مثال ذلك حين يشعر الفرد بأنه جائع - أن هذا الشعور بالجوع ينشأ بسبب
خلو المعدة ، وهذا السبب يخلق الشعور أو الدافع أو الحاجة ، ويتحدد الهدف
فى هذه الحالة فى الحصول على الطعام الذى يحدد اتجاه السلوك - وبالحصول
على الطعام ينتهى الشعور بالجوع وبالتالي يتوقف الفرد عن البحث عن
الطعام - ويمكن التعبير عن هذه المبادئ فى تكاملها وتفاعلها كما يلى :



الباب الثاني

المحددات الفردية للسلوك

INDIVIDUAL DETERMINANTS OF BEHAVIOR

((تكون المحددات الفردية للسلوك ذلك النمسيج المتشابه من المدركات والدوافع والخبرات والاتجاهات وخصائص الشخصية التي تميز الفرد عن غيره من الافراد وبناء على هذا النمسيج المميز فان كل انسان يختلف جزئيا عن كل انسان آخر وتعمل هذه المحددات الفردية كاداة لاستقبال وتشكيل المؤثرات الخارجية وتحديد معانيها . ومن ثم اختيار انماط الاستجابات (السلوك) التي تصدر عن الانسان))

الفصل الأول

الإدراك

PERCEPTION

الإدراك هو عملية استقبال المثيرات الخارجية Stimuli وتفسيرها بواسطة الفرد تمهيدا لترجمتها الى سلوك .

وتبدأ عملية الإدراك حين يكتشف الإنسان وجود المثير وذلك من خلال إحدى أو بعض الحواس الخمس Senses . وينتج عن هذا الاكتشاف مشوره الفرد بالمثير Sensation . ويمثل « الشعور » عملية جزئية من الإدراك ، حيث تبقى عملية أخرى هامة هي تفسير وتصنيف هذه المشاعر بطريقة لها معنى . وتتوقف هذه العملية الأخيرة على أنواع المعلومات والمعاني المخزنة في ذاكرة الأتمان والتي يعتمد عليها كأساس لتحليل وتصنيف المشاعر الجديدة . بمعنى أكثر تحديدا فإن عملية الإدراك المتكاملة تتم كالآتي :

١ - يشعر الإنسان بالمثيرات الخارجية ويستقبلها من خلال الحواس الانسانية .

٢ - يخترم الإنسان في ذاكرته معلومات ومعاني كثيرة كنتيجة لخبراته السابقة وأدراكه لأشياء سبق له استشعارها .

٣ - يقارن الإنسان ما تم استقباله من مشاعر جديدة بالمعلومات والمعاني المخزنة في ذاكرته ، ومن ثم يستطيع اكتشاف معان جديدة لها ويصنفها في تكويناتها المناسبة .

الشعور Sensation

تبدأ عملية الإدراك عادة حين يصل الى أدوات الاستقبال الحسية Sensory Receptors اشارات من مثيرات خارجية Stimulus inputs ومن ثم تتولى أدوات الاستقبال الحسية نقل هذه المثيرات الى المخ في صورة نبضات عصبية مما ينتج عنه الاحساس أو الشعور بالقبوء ، والصوت

والرائحة والملمس ، والمذاق ويلعب النظام العصبي المركزي في الإنسان دوراً أساسياً في عملية تحويل المعلومات عن المثيرات إلى المخ .

ويحدث هذا بالنسبة للضوء والابصار من خلال العين ، والصوت والسبح من خلال الأذن وهكذا بالنسبة لأنواع المثيرات الأخرى التي تتصل كل منها بأحد أدوات الاستقبال الحسية الخاصة . كذلك هناك أدوات استقبال حسية خاصة لاستقبال المعلومات عن حالات التأثير الداخلية ومنها حالات الإحساس بالألم والصفوط الجسمانية الداخلية .

عملية التكيف والتغير في الإدراك :

إن استمرار استقبال الفرد لمثيرات من ذات المصدر لفترة ما يتبع عنه انخفاض الإحساس أو الشعور بذلك المصدر وهذا ما يطلق عليه « التكيف » . ويطلق على درجة الإحساس التي يصل إليها الإنسان في تلك الحالة « مستوى التكيف » « Adaptation Levels » وهي تمثل معياراً يعتقد إليه في قياس المثيرات الأخرى . ويختلف « مستوى التكيف » باختلاف الظروف المحيطة ، فقال ذلك أن ضوء مصباح ما يبدو أكثر توهجاً في حجرة مظلمة عما لو كان تحت ظروف ضوء الشمس الساطعة إذ في هذه الحالة الأخيرة قد لا يمكن تمييز ضوء المصباح .

تحويل المشاعر إلى معان :

تتأثر عملية تحويل المشاعر إلى معان بعوامل مختلفة منها :

- ١ - البيئة المادية والاجتماعية للفرد .
- ٢ - التركيب الفسيولوجي للإنسان .
- ٣ - الرغبات والحاجات التي يشعر بها الفرد .
- ٤ - تجارب الفرد وخبراته الماضية .

فالبيئة المادية والاجتماعية التي يعيش فيها الفرد تساعد على تحديد الأشياء والأشخاص الذين يدركهما وكيفية تفكيره فيهما . فلا شك أن الفرد المقيم في بيئة صحراوية يختلف في تفسيره للأمور عن الشخص المقيم في مدينة كبيرة . بنفس المنطق نجد أن أفراد الأسرة الواحدة الذين يتفاعلون مع بيئات اجتماعية مختلفة يميلون إلى الاختلاف في مبركاتهم ووجهات نظرهم . فقد يختلف أعضاء الأسرة الواحدة في مستويات التعليم والثقافة ، العمر ،

الجنس ، المركز داخل العائلة وبالتالي تجنبهم يتباينون في أساليب سلوكهم وتصرفاتهم حيث تسهم تلك الاختلافات السابقة في جعل كل منهم يحيط نفسه بعالم مختلف تماما عن الآخرين .

من ناحية أخرى فإن ما يراه الفرد في الأشياء الخارجة عنه إنما يتحدد بصفاته وخصائصه النفسية كالذكاء والقدرات الأخرى . فالشخص منخفض الذكاء يتميز بمستوى فكري أقل تعقيدا وأقل تكادلا من الشخص المرتفع الذكاء .

كذلك فإن لكل شخص مجموعة من الحاجات والرغبات يسمى إلى تحقيقها بتلك الحاجات تسهم في تحديد ادراكه للأمور والأشخاص وبالتالي تؤثر في سلوكه . أن الفرد يميل إلى ادراك الأمور والأشخاص بطريقة تتفق وحاجاته .

وأخيرا فإن الإدراك وأساليب التفكير تتأثر بخبرات الشخص وتجاربه السابقة المختزنة في ذاكرته .

وعلى الرغم من الاختلافات الواضحة في إدراكات الأفراد المختلفين ، إلا أن هناك بعض الأسس العامة والمشاركة فيما يدركون . فالأفراد جميعا لديهم نفس الجهاز العصبي ، كما أن كثيرا من الناس يشتركون في الحاجات والرغبات التي يشعرون بها . كما أن الأفراد قد يواجهون ذات المشاكل والمواقف ، وعلى هذا نرى أن العالم الإدراكي للأفراد من ثقافة معينة يميل إلى التشابه .

وفي مجال دراسة العالم الإدراكي للأفراد المختلفين تعرضنا دائما لصعوبة الوصول إلى الإدراكات الشخصية للفرد من وجهة نظره هو وليس كما يتصورها الباحث . أي أن الهدف هو التعرف على الكيفية التي يتصور بها الفرد العالم المحيط به وذلك من وجهة نظره هو .

ولقد تطورت دراسة الإدراك والتفكير تطورا سريعا في السنوات الأخيرة وتجمعت لدينا عدة فروض أساسية تساعد على تفسير تلك العملية الهامة والمؤثرة على السلوك الإنساني وأهمها :

- ١ - ينظم الفرد إدراكاته بطريقة اختيارية Selective
- ٢ - يميل الفرد إلى تنظيم إدراكاته في مجموعات متنافسة .
- ٣ - إن صفات أو خصائص أي جزء مما يدركه الفرد إنما تتحدد بخصائص مجموعة الإدراكات التي تضم هذا الجزء .

٤ - أن التغير في المدركات والأفكار ينشأ بسبب التغير في المعلومات التي يحصل عليها الفرد والتغير في حاجاته .

٥ - التغير في المدركات يتلثر جزئيا بخصائص المدركات الحالية .

٦ - يتأثر تغيير المدركات بصفات الفرد الشخصية .

الفرض الأول - « ينظم الفرد مدركاته بطريقة اختيارية » :

أن الإنسان يروى من حوله الأشياء منتظمة الشكل والأبعاد . فالفرد يرى المباني ذات أشكال محددة والأشخاص لهم صفات ومعالم واضحة حيث أن الرؤية تتم من خلال علامات الضوء ذات الموجات مختلفة الطول . ولكن ما يراه الإنسان يمتد لأكثر من هذا ، إنه يرى شيئا محسدا له لون وحدود وصلابة معينة ، وبالتالي فإن هذا الشيء يصبح له معنى واضح في ذهن الإنسان .

من ناحية أخرى فالإنسان لا يرى كل شيء يقع في دائرة نظره أي أن الفرد في بعض الأحيان يتجاهل بعض الأشياء التي تقع في مجال ادراكه أما لعدم أهميتها أو لعدم رغبته في رؤيتها . كذلك فإن الأشياء التي يراها الإنسان لا تنتقل إلى مخيلته بذات خصائصها ، بل أن بعضها من تلك الخصائص لا يتم ادراكها .

لذلك فنحن نقول أن الإدراك يتم بطريقة اختيارية حيث يحدد الفرد لنفسه الأشياء التي تريد رؤيتها والطريقة التي يراها بها . فالإدراك ليس نقلا حقيقيا وتاما لما يراه الإنسان . بل أن عوامل مختلفة تتدخل لتغير صورة الأشياء والأفراد وتقللها لخيلة الفرد في صورة خاصة به .

وتنقسم تلك العوامل المحددة للإدراك إلى نوعين :

١ - عوامل تتعلق بخصائص الشيء موضع الإدراك Stimulus

٢ - وعوامل أخرى تتعلق بالشخص ذاته الذي يدرك Perceiver

١ - فالأشياء بارزة اللون يسهل ادراكها عن غيرها . إذ يسهل على الفرد ادراك سيارة حمراء اللون بين عشرات من السيارات البيضاء . كذلك فإن كثرة تكرار الشيء تزيد من احتمال أن يدركه الفرد ، فالإعلان التليفزيوني الذي يتكرر مرات كثيرة في اليوم الواحد يتم ادراكه بسرعة . ولعل ذلك من أهم المبادئ التي كان خبراء الإعلان يستندون إليها في رسم حملات الإعلان وذلك بتكرار نشر الإعلان مرات عديدة . من ناحية أخرى فإن شدة أو قوة المؤثر (أي

الشيء موضع الإدراك) تساعد على سهولة تمييزه وإدراكه . فالغرد يستطيع تمييز الصوت الجهري عن الأصوات الخافتة ، كما يسهل إدراك الأشياء كبيرة الحجم عن مثيلاتها صغيرة الحجم . وأخيرا فإن الحركة والتغير Movement and Change من الصفات التي تزيد من فرص الإدراك ، لذلك فإن الإعلانات للمضيفة المتحركة يسهل أدراكها عن الإعلانات الثابتة .

تلك إذن بعض العوامل المتصلة بالمؤثر الخارجى والتي تجعل عملية الاختيار فى الإدراك أسهل وأسرع . أى يميل الفرد الى إدراك الأشياء والأشخاص التي تتميز عن غيرها فى ناحية من النواحي سواء فى اللون ، الحجم ، القوة والكثافة أو الحركة .

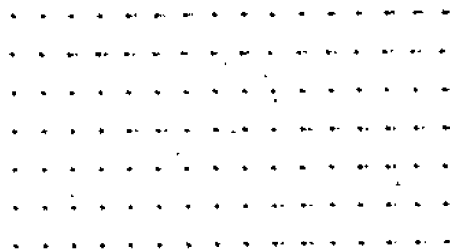
بعض الأمثلة على اثر خصائص المؤثر فى الإدراك :

(١) اذا نظرنا الى الاشكال الاتية فنجد ان الغالبية منا تراها على انها حروف O و E و B على التوالى علم الرغم من ان الاشكال تحتوى على صوت واضحة .

B E O

وهذه العملية تشير الى ميل الأفراد عادة الى ادراك الامور بشكل كامل حتى ولو كانت تحتوى على فراغات أو ثغرات . ويمكن أن نجد أمثلة أخرى لهذه الحالة فى كثير من المواقف المعطية فى حياتنا اليومية .

(ب) الشكل التالى يحتوى على عدد من النقاط ، والمسؤال هل هذه النقاط تتشكل صفوفاً أو أعمدة ؟



تبدو هذه النقاط وكأنها صفوف نظراً لتقاربها أفقياً فى حين أنه يمكن

النظر إليها على أنها أصمدة أيضا . ولكن هذه النظرة الأخيرة لا تبدو إلا بأبعاد النظر

٢ - ومن ناحية أخرى فإن هناك بعض العوامل المتعلقة بالفرد Personal Factors والتي تساعد في عملية الإدراك الاختياري .

ويتبلور تأثير تلك العوامل الشخصية على عملية الإدراك في كونها :

(أ) تحدد مجال أو نطاق الإدراك Span of Apprehension

(ب) تزيد أو تقلل من حساسية الفرد تجاه أشياء أو أفراد بذاتها .

(ج) تعمل على تشويه صورة بعض الأشياء المدركة لتتفق مع احتياجات الفرد .

فقد أوضحت الدراسات أن هناك حدود لما يستطيع الفرد إدراكه أو ما يسمى بالمجال الإدراكي ، مثلا إذا طلب إلى الفرد أن يذكر عدد المسحوق لبعض الأشياء المتناثرة أمامه بطريقة غير منتظمة فإن نطاق الإدراك لا يزيد على ثمانية وصفة عامة فقد اتضح أن هذا المجال الإدراكي يتراوح بين ٦ . ١١ ولا شك أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى هذا المجال الإدراكي طبقا لصفاتهم الذاتية ولعل هذا الاختلاف يفسر التناقض الدائم بين شهود حادثة معينة حيث يرى بعضهم أشياء لم يدركها الآخرون .

من ناحية أخرى تعمل العوامل الشخصية على زيادة حساسية الفرد (أو إضعافها) تجاه أشياء معينة أو أشخاص معينين . فالشخص الذي رسب في الامتحان لشغل وظيفة نجده أكثر حساسية لأدراك الكلمات والأوصاف المتصلة بالفشل ، في حين أن الشخص الذي اجتاز الامتحان بنجاح تضعف حساسيته تجاه الفاظ النجاح ، أي أن الخبرات والتجارب الشخصية المختلفة تعمل على تنمية حساسية خاصة للفرد تجاه الأشياء والأشخاص الآخرين . كذلك فإن الحاجات الشخصية واهتمامات الإنسان تعمل على زيادة قدرته وحساسيته على إدراك بعض الأشياء من غيرها . مثال ذلك أن يذهب طبيب ومهندس معماري لزيارة صديق لهما في منزله الجديد . تجد الطبيب يتجه مباشرة إلى أدراك أن المنزل غير صحي نظرا لعدم دخول الشمس معظم الحجرات ، في حين يكشف المهندس المعماري أن الطلاء المستخدم ليس جيدا . كذلك تؤدي الخبرات والاهتمامات الشخصية للفرد إلى تحديد معاني الأشياء التي يراها بطريقة تتفق مع تلك الخبرات . فكلية « جامعة » مثلا تثير في رب العائلة شعورا بالضيق والاكئاب لأنها تحمل معنى نفقات باهظة للكتب التي يطلب أبناؤه شراءها .

في حين أن الكلمة ذاتها قد تثير في نفس الأستاذ الجامعي شعورا بالارتياح
أو تثير إلى المجتمع الذي ينتمي إليه - وهكذا نرى أن الكلمة الواحدة قد تحمل
معاني مختلفة للأفراد المختلفين بحسب خيالاتهم ، واهتماماتهم وحاجاتهم
الشخصية .

وأخيرا فإن حاجات الفرد ورغباته قد تدفعه إلى اختيار بعض الأجزاء
من الشيء موضع الإدراك وتكوين صورة جديدة لهذا الشيء بناء على هذا
الاختيار الناقص - والصورة الجديدة تلك وأن كانت مخالفة تماما للحقيقة إلا
أنها تتفق مع رغبات الشخص - مثال ذلك الطالب الجامعي الذي حصل على
تقدير ممتاز في إحدى المواد نراه يتناسى كل صفات وخصائص أستاذ تلك
المادة ولا يذكر له إلا أنه رجل عادل يعطي الطالب حقه ويضفي عليه من الصفات
الحميدة الشيء الكثير الذي قد يختلف عن الحقيقة التي يعلمها الطالب جيدا .
وعلى العكس من ذلك لو حدث وقُتل الطالب في الحصول على تقدير مناسب
في إحدى المواد نجد أنه يركز كل غضبه على الأستاذ ويتجاهل كل ما يتمتع
به من مزايا علمية ويخلق له في مخيلته صورة قاتمة يقنع بها نفسه ويسعى إلى
اقتناع الآخرين بها .

وللتدليل على صحة الفرض القائل بأن الإدراك عملية اختيارية انظر إلى
الصورة التالية وتمن فيها قليلا تجد أنه يمكن أدراكها على أنها :

١ - فتاة حسناء .

٢ - عجوز شعثاء .



فتاة حسناء أم عجوز شعثاء ؟

ولا شك أن أى الصورتين يراها الفرد لأول وهلة تتوقف على كثير من العوامل السابق ذكرها وقد يكون أهمها فى هذه الحالة « النواحي » ومن ثم تحدد طريقته فى رؤية الصورة .

الفرض الثانى - « يميل الفرد الى تنظيم إدراكاته فى مجموعات متناسقة » :

إن الأشياء والأشخاص التى يدركها الفرد وإن تم إدراكها منفصلة عن بعضها إلا أنه يتم تنظيمها فى مجموعات إدراكية تصبح هى المؤثر على سلوك الفرد الاجتماعى . ما نقصده هنا أن الفرد يدرك أشياء وأفكارا متباينة ومختلفة ، إلا أنه يميل أن يربط بين تلك الإدراكات بعضها بعضا بطريقة منتظمة بحيث يتكون منها نظام متكامل . فالجامعة ترتبط فى هذا النظام الإدراكى بالثقافة العامة مثلاً ، الأسلوب العلمى ، الدولة العصرية وما الى ذلك . وبالنسبة لفرد آخر قد يرتبط إدراكه للجامعة بأشياء مثل زيادة عدد السكان ، مشاكل الخريجين ، وارتفاع نفقات المعيشة .

وهناك عدة أسس تسهم فى عملية تنظيم الإدراكات منها :

١ - تقارب الأشياء أو الأشخاص سواء فى المكان أو الزمان يجعلها تنتظم فى مجموعة واحدة - مثلاً أن يقابل أحد الأفراد صديقاً له فى متجر معين يجعله يجمع بينهما فى مجموعة إدراكية واحدة ، وبالتالي فإنه يتذكر هذا الشخص كلما ذهب الى المتجر المعين وبالعكس فإنه يتذكر المتجر فى كل مرة يرى فيها صديقه . كذلك فإن التقارب فى الزمان يجعل الإدراكات تنتظم فى مجموعة إدراكية واحدة - مثلاً أن يرزق الفرد بطفل جديد فى ذات اليوم الذى يحصل فيه على ترقية فى عمله يجعل الأمرين يرتبطان معاً فى مجموعة إدراكية واحدة يطلق عليها الفرد « طالع السعد »

٢ - التشابه بين الأشياء والأشخاص من العوامل التى تزيد من فرص انتظامها فى مجموعات إدراكية متناسقة - مثلاً تشابه مبنى الأمم المتحدة فى نيويورك مع علية الكبريت يؤدى فى كثير من الأحيان الى الربط بينهما فى مخيلة الفرد .

٣ - تعمل الثقافة العامة للمجتمع على تحديد أسس تنظيم الإدراكات من خلال المفاهيم التى تركز عليها . فالثقافة الأمريكية التى تبرز لون البشرة كعامل أساسى يجعل الأفراد هناك يدركون الشعوب المختلفة على أنها شعوب بيضاء أو سوداء . كذلك فإن الثقافة التى تبرز الثروة الفردية وتجعلها أساساً

لتجميع المدركات وتنظيمها ، تجعل الفرد يدرك الناس على أنهم من مجموعة سكان القصور أو مجموعة سكان المساكن الشعبية مثلا .

٤ - يميل الأفراد الى تنظيم مدركاتهم في مجموعات متنافسة تبعا لمدى علاقات السبب والنتيجة بين تلك المدركات . فالدول الرأسمالية قد يتم ادراكها على أنها مسبب الفقر في الدول النامية ، أو أن الاستعمار هو سبب تخلف بلدان افريقيا . ولا شك أن أساس تحديد علاقة السبب والنتيجة بين الأشياء المختلفة يتوقف على مدى التقارب أو التشابه بينها .

ويعتبر هذا الميل لتنظيم المدركات في مجموعات على أساس علاقات السبب والنتيجة من أهم المظاهر المؤثرة على السلوك الاجتماعي ، ففي ميادين السياسة والاقتصاد يميل الناس إلى الربط بين ظواهر مختلفة على أساس أن هناك علاقة سببية بينها كأن يدرك الأقارب أن ارتفاع الأسعار يعود إلى زيادة تصدير المنتجات المحلية ، أو أن صعوبة الحصول على عمل لخريجي الجامعة سببه ضعف إدارة الشركات والمؤسسات ، وتلك التنظيمات الإدراكية لها أثر خطير على السلوك الإنساني وبالتالي تصبح دراستها أمرا ضروريا .

الفرض الثالث - « أن صفات أو خصائص أي جزء مما يدركه الفرد إنما تتحدد بخصائص مجموعة المدركات التي تضم هذا الجزء » :

إن عمليات الإدراك المتعاقبة لا تتم في فراغ بل ينتظم تلك الشركات تنظيم إدراكي متناسق . لهذا فإن صفات أو خصائص أي شيء جديد يتم إدراكه سوف تتأثر من وجهة نظر الفرد تبعا لصفات وخصائص المجموعة الإدراكية التي سينضم إليها هذا الشيء الجديد . بمعنى أن الفرد يميل إلى إدراك الأشياء المختلفة على أنها نفس الشيء إذا كانت تنتمي إلى نفس المجموعة الإدراكية . مثال ذلك لو كان لدى الفرد مفهوم معين عن طلبة الجامعة (غير جادين مثلا) فإنه يميل إلى أن يصف أي طالب جامعي بهذه الصفة بغض النظر عن خصائصه الشخصية والتي قد تخالف هذه الصورة العامة Stereotype التي يحتفظ بها الفرد لكل طلبة الجامعة أو حين يميل الفرد إلى إدراك أي موظف حكومي على أنه روتيني أو خامل ، لأن هذه هي الصورة العامة التي التصقت في ذهنه عن الموظف الحكومي .

هذا الميل لاضفاء صفات الكل على الجزء قد ينشأ من سبب آخر هو ضعف الفروق بين الأجزاء المختلفة ، فيميل الفرد إلى تجاهل تلك الفروق ورؤية الأجزاء على أنها متشابهة Assimilation

أى أن ادراك أى شيء محدد يتوقف على العلاقات بينه وبين الأشياء الأخرى التى تكون المجموعة الإدراكية التى سينضم إليها هذا الشيء .

ولا شك أن « الإطار الفكرى » Frame of Reference للشخص يساعد على تحديد الطريقة التى يتم بها ادراك شيء معين . فالشخص الذى يعيش فى مجتمع يرفض الاستقلال والابتزاز والدهاء يميل إلى ادراك أى يهودى على أنه مبتز ومكرر ، كذلك فإن الشخص الذى يعمل فى شركة غالبية العاملين بها من خريجي الجامعة يميل إلى تقليل الأهمية الاجتماعية لدرجات التعليم غير الجامعية .

كما قد يحدد الفرد لنفسه مستوى متوسطا Adaptation Level يتم ادراك الأمور والأشياء بالقياس إليه . فقد يثور نقاش حول أباحة الهجرة للخارج بدون قيود . أو وضع قيود مشددة عليها . فإذا اعتبر الفرد أن الرأي الوسط هو أباحة الهجرة كقاعدة مع وضع بعض القيود والإجراءات لحماية مصالح البلاد فإنه يستطيع ادراك الآراء والاتجاهات المختلفة على أنها مؤيدة للهجرة ومشجعة لها أو على أنها معارضة للهجرة ومعركة لها بقياسها إلى ذلك الرأي الوسط الذى ارتضاه لنفسه .

الفرض الرابع - « أن التغير فى المدركات والأفكار ينشأ بسبب التغير فى المعلومات التى يحصل عليها الفرد والتغير فى حاجاته » :

لقد أوضحنا سابقا أن عملية الإدراك تتأثر جزئيا بأنواع الحاجات wants التى يشعر بها الفرد ، أى تلك الرغبات التى يسعى إلى إشباعها . من ناحية أخرى ، فإن الإدراك يتأثر بأنواع المعلومات التى يحصل عليها الفرد ، لذلك فإن التغير فى المعلومات يؤدي إلى التغير فى المدركات . وحلقة الاتصال بين تغيير المعلومات والتغير فى الإدراك هى حاجات الفرد حيث ترتبط التغيرات فى المعلومات والحاجات وتفاعل فى أكثر الأحيان . فحيث يشعر الفرد بحاجات جديدة نراه يسعى للحصول على معلومات جديدة تساعد على إشباع حاجاته ومن ناحية أخرى فكلما زادت معلومات الإنسان عن موضوع معين زادت فرص شعوره بحاجات أخرى جديدة وهكذا .

أن حاجات ورغبات الفرد وأهدافه فى تطور وتغير مستمرين فإذا افترض الفرد عائق يمنع من إشباع حاجاته كان لابد من حدوث تغير فى أفكاره ومدركاته ، فالمطالب الذى يفشل فى الالتحاق بالجامعة قد يتغير اتجاه تفكيره من رغبة أكيدة فى العلم والثقافة إلى نقمة على الأوضاع والنظم التى حالت بينه وبين هدفه . أن التغير الفكرى الذى يعقب الفشل فى إشباع الحاجات قد

يأخذ اتجاهين ، الأول تغير في اتجاه العمل على إزالة أسباب الفشل . والثاني تغير في اتجاه منحرف كان يتجه الفرد الى احلام اليقظة واليهد عن الحقيقه والواقع . ولا شك ان العامل المحدد لاتجاه التفكير هو شدة أو قسوة الحاجة التي يشعر بها الفرد ، فاذا كانت رغبة الفرد ضعيفة فان اتجاه التفكير سينصرف الى التمني والأمل ، فاذا زادت الرغبة ادى هذا الى اتجاه التفكير في محاولة اكتشاف سبل واقعية لاشباع الحاجة وتحقيق الهدف . وقد تؤدي زيادة الرغبة على حد معين إلى اغراق الفرد في الاحلام واليهد عن الواقع مرة أخرى .

كذلك فان من العوامل المحددة لاتجاهات التغير في التفكير نتيجة للتغير في الحاجات هو دقة الفرد في ادراك المائق الحقيقي في سبيل تحقيقه لهدفه . فاذا فشل أحد المرشحين في الانتخابات فانه قد يفشل في تبين السبب الحقيقي لفشله ، وهو أنه لم يقنع الناخبين بأرائه ومعتقداته ، وزراء ينحى باللوم على المنافسين أو الناخبين ، وبالتالي فان افكاره عن الآخرين تتغير ، ولكن افكاره عن نفسه تبقى على ما هي عليه .

الفرض الخامس - « التغير في المدركات يثاثر جزئيا بخصائص المدركات الحسائية » :

ان التغير في مدركات الفرد - الذي ينتج من التغير في حاجاته وفي المعلومات التي يحصل عليها - يتوقف على نمط التفكير وأنواع المدركات التي كونها الفرد قبل ذلك . ان أي فرد له نظام فكري وعقلي معين وهذا النظام يتراوح من البسيط الواضح غير المعقد Simple, Undifferentiated الى النظم الفكرية أو العقلية المركبة Complex, Differentiated . مثال التنظيم الفكري البسيط تجده في الفرد الذي يكون لنفسه صورة معينة عن النظم الاقتصادية المختلفة . مثلا حيث يدرك تلك النظم المختلفة على انها متشابهة تسعى الى نفس الهدف باستخدام نفس الأساليب ، وبالتالي فان نظرة هذا الفرد الى رجال الأعمال لا تميز بينهم بل كلهم سواء . على العكس من هذا النظام الفكري Cognitive System البسيط الواضح ، نجد فردا آخر يميز بين النظم الاقتصادية المختلفة ويصنفها الى مجموعات بحسب افضليتها فيضع النظام الرأسمالي في جانب ، بينما يربط بين النظم الاشتراكية والشيوعية في ناحية أخرى ، وعلى ضوء هذا النظام الفكري فان الفرد يميز في ادراكه للأشياء والأشخاص على أساس تفضيلهم أو انتمائهم الى مجموعة أو أخرى من النظم الاقتصادية .

من ناحية أخرى فان التنظيمات الفكرية والعقلية للأفراد قد تختلف من

حيث درجة التوافق بين المدركات التي يتضمنها هذا النظام • ويشير التوافق بين المدركات Consonance الى مدى التناسق بينها ففسد يؤمن الفرد بالاشتراكية كمنسوب لتنظيم الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية . وبالتالي فهو يقبل الأسس الاشتراكية كمنسوب لتحديد جميع مظاهر السلوك • وهذا دليل على المستوى الأعلى من التوافق أو التناسق • من ناحية أخرى فقد يعتقد الفرد بأن الاشتراكية هي سبيل تنظيم الاقتصاد القومي ولكنه في ذات الوقت يؤمن بأن لا داعي لوضع قيود أو حدود على الملكية الفردية . وبالتالي فإن درجة التوافق بين المدركات في هذه الحالة تكون أقل • وبصفة عامة فإن التنظيمات الفكرية البسيطة تكون على درجة من التوافق الفكرى أعلى من التنظيمات الفكرية المركبة •

والصفة الثالثة التي تميز التنظيمات الفكرية هي درجة الترابط Interconnectedness بينها في الفرد الواحد • فقد نجد أن هناك درجة كبيرة من الترابط بين أفكار الشخص الاقتصادية والسياسية والأخلاقية مثلا بحيث يوجد أساس مشترك لسلوكه في كل تلك المجالات • مثال ذلك الفرد المتدين الذي يتأى عن الغش في التجارة أو الكذب في المعاملات • من ناحية أخرى قد نجد نوعا من الانفصال بين مدركات الشخص المختلفة • مثال ذلك الشخص اللعين الذي يواظب على الصلاة وفروض الدين المختلفة • ولكنه مع ذلك لا يرى غضاضة في الحصول على ربح غير عادى باستغلال حاجة الناس الى سلعة معينة يحتكرها •

تلك المميزات الثلاث للتنظيمات الفكرية – البساطة أو التعقيد ، والتوافق بين المدركات ، والترابط بين النظم الفكرية المختلفة للشخص الواحد – تحدد الى درجة كبير ما اذا كانت المعلومات الجديدة التي يحصل عليها الفرد سوف تؤدي الى تغيير في الأفكار والمدركات Cognitive Change حيث ان الفرد يميل عادة الى مقاومة أى تغيير في افكاره أو مدركاته بناء على المعلومات الجديدة التي يحصل عليها وهو يحاول بذلك أن يحتفظ لنفسه بدرجة من التوازن Balance • مثال ذلك الفرد العادى في مصر قد يعتقد بأن الولايات المتحدة الأمريكية دولة استعمارية بالدرجة الأولى تسمى الى استغلال الشعوب والسيطرة عليها ، فإذا فرض أن قرأ هذا العربي مقالة يؤكد كاتبها حسن نوايا أمريكا وسياساتها القائمة على مساعدة الشعوب النامية ومناهضة الاستعمار ، فهل يصدق العربي تلك الأقوال ويغير من افكاره السابقة ؟ أغلب الظن أنه سيصف هذا الكاتب بأنه ماجور يتلقى ثمن تلك المقالات من المخابرات الأمريكية • أى أن الفرد يميل الى رفض المعلومات التي لا تتفق مع نظامه الفكرى وأنواع المدركات السابقة • بنفس المنطق فالشباب الاشتراكي المتحمس حين يسمع أو يقرأ عن مشاكل الإدارة في القطاع العام والإسراف وانخفاض الانتاجية في

تلك المشروعات المؤمنة ، فإنه لا يميل الى تغيير افكاره ومعتقداته عن الاشتراكية ، بل تجده يلقى باللوم على سوء التطبيق الاشتراكي وعلى انحراف بعض المسئولين . وقد يقاوم الفرد تغيير افكاره نتيجة للمعلومات الجديدة بمحاولة تقسيم تلك الأفكار ، ففي حالة الشباب الاشتراكي فإنه قد يسلّم بعدم صلاحية التأميم مثلا في قطاع تجارة التجزئة ولكنه يستمر على اعتقاده بصلاحية التنظيم الاشتراكي في الصناعات الأساسية . أي أن الشخص يحاول إعادة تنظيم مدركاته ونظامه الفكري على ضوء المعلومات الجديدة بهدف تحقيق درجة من التوازن بين افكاره وبين الأوضاع الخارجية .

الفرض السادس - « يتأثر تغيير المدركات بصفات الفرد الشخصية » :

إن عملية تغيير المدركات والأفكار لا تتأثر بطبيعة المدركات السابقة ونوع التنظيم الفكري الذي كونه الفرد لنفسه فحسب ، بل تتأثر أيضا ببعض الصفات الشخصية التي تميز الفرد - مثال تلك الصفات القدرات العقلية للفرد - فالأفراد يختلفون في قدراتهم العقلية من حيث الذكاء والقدرة على استيعاب المعلومات الجديدة وفهم الأمور . وقد اتضح أن الأفراد ذوي القدرات العقلية المنخفضة يسهل عليهم تعديل افكارهم ومعتقداتهم حيث يقبلون أي معلومات جديدة دون فحص أو تحقيق ، في حين أن الأفراد الذين يتميزون بمستويات أعلى من القدرات الذهنية يستطيعون اجراء عمليات إعادة تنظيم سليمة لأفكارهم ومعتقداتهم .

كذلك فإن الأفراد يختلفون في قدرتهم على تحمل الغموض والابهام في المعلومات . فالأفراد الذين لا يحتملون الغموض تجدهم يميلون الى تقسيم الأمور الى نوعين أساسيين لا ثالث لهما - أبيض وأسود ، موجب وسالب . وبالتالي فهم أقل قدرة على استيعاب المعلومات الجديدة أو تغيير افكارهم .

وهناك أفراد يتصفون بجمود العقلية Close-mindedness من صفاتها الأساسية رفض الأفكار والمعتقدات الجديدة وعدم الترابط بين التنظيمات الفكرية المختلفة . هؤلاء الأفراد يصعب عليهم تعديل معتقداتهم وأفكارهم من خلال عمليات إعادة التنظيم الفكري Cognitive restructuring

وعلى العكس من ذلك نجد الأفراد ذوي العقول المفتحة Open-mindedness أكثر قابلية لاستيعاب المعتقدات والأفكار الجديدة وأكثر استعدادا للتعرف على الأمور الجديدة والغريبة .

الجوانب الاجتماعية في الإدراك :

اهتم علماء الإدراك بدراسة تأثير المؤثرات الخارجية على الفرد ، ومن ثم توصلوا الى تحديد طبيعة عملية الإدراك في امرين :

١ - استقبال المؤثرات الخارجية Stimuli كان يرى الشخص ضوءا أو يسمع صوتا أو يقبل معلومات أو افكارا جديدة .

٢ - تفسير تلك المؤثرات واعطائها معاني محددة . فالضوء الذي تمت رؤيته قد يفهم على انه صادر من عود ثقاب أو مصباح سيارة آتية من بعيد أو غير ذلك أو حين يسمع الفرد صوتا عاليا فقد يفسره على انه انفجار اطار سيارة أو قنبلة .

ومن ذلك نرى أن قدرات الفرد الحسية (الحواس) تلعب دورا هاما في عملية الإدراك ، فهي تحدد مدى قدرة الفرد على استقبال المؤثرات الخارجية من ناحية ، كما انها تساعد في تفسير معاني تلك المؤثرات من ناحية أخرى . وقد اتجه كثير من الباحثين في علم النفس الى التركيز على دراسة الإدراك من خلال تفهم عمليات الاحساس . ولكن هذا الاتجاه ليس كافيا ، فالإدراك يتأثر في ذات الوقت بكثير من العوامل الاجتماعية (١) .

وتبرز أهمية العوامل الاجتماعية في الإدراك في المواقف التي تكون فيها الطبيعة المادية Physical nature للمؤثرات الخارجية غير واضحة تماما ، فيضطر الشخص الى الاستناد على مصادر أخرى للمعلومات لكي يستطيع تفسير تلك المؤثرات وفهمها . وتؤدي العوامل الاجتماعية دورا مزدوجا في تكوين المجال الإدراكي للفرد . الدور الأول انها تمثل مصدرا للمعلومات فالفرد يستطيع الاستناد في تكوين مدركاته على رأى الجماعة التي يتصل بها ، أو قرار رئيسه في العمل ، أو تعليمات وقواعد تعلمها من تفاعله مع الأفراد الآخرين . والدور الثاني الذي تلعبه العوامل الاجتماعية في العملية الإدراكية انها تساعد الفرد في تخفيض الغموض الذي يعانيه من بعض المدركات فيضطر الى الاتجاه الى آراء الآخرين وتجاربهم والقيم والاتجاهات العامة لتفسير معاني المدركات . مثال ذلك أن بعض ملاحم الوجهة للإنسان قد تعكس خصائص شخصية دائمة أو عواطف ومشاعر وقتية وعارضة (كالنهيم مثلا) . في تلك الحالة فإن الإدراك الصحيح لمثل هذا الشخص يتطلب نوعا من الاستنتاج اعتمادا على خبرات سابقة .

Peter Suedfeld, Social Processes.

(١)

W.M.C. Brown Co. Publishers-Dubuque, Iowa, 1966 p. 11.

وتتركز أهمية العوامل الاجتماعية في الإدراك حين تنتقل إلى دراسة عملية إدراك الأشخاص لبعضهم البعض Intrapersonal Perception وما تنطوي عليه تلك العملية من أهمية خاصة للإدارة والمسؤولين عن العمل الإداري .

وتتطور هذه القضية في نتيجة أساسية هي « أن ما يتم إدراكه ليس بالضرورة معادلا تماما لطبيعة الشيء المدرك » أي أن هناك عوامل كثيرة قد تؤدي إلى تشويه وتغيير ما يتم إدراكه عن حقيقة الشيء موضع الإدراك . ومن أهم تلك العوامل ما يلي :

١ - طبيعة الموقف الانساني نفسه والدور الذي يلعبه الفرد في هذا الموقف .

٢ - قدرة الشخص على التدبير والحكم الموضوعي على الأمور

٣ - صفات للشخص موضع الإدراك .

٤ - كمية ودقة المعلومات المتاحة للفرد

تركيز لاهم المفاهيم عن الإدراك :

١ - أن السلوك الانساني يتحدد الى درجة بعيدة تبعاً لنوعية ومدى إدراك العالم المحيط ، ومن ثم فإن تغيير السلوك الى اتجاه آخر يتطلب معرفة كيف يدرك الفرد ما يدور حوله .

٢ - أن الأفراد المختلفين يدركون ذات الأشياء بمعانٍ متباينة ، كما قد يدركون أشياء مختلفة على أن لها معنى واحداً .

٣ - أن إدراك الأفراد يتحدد أساساً بناء على رغباتهم ودوافعهم ، فهم يدركون الأشياء من خلال حاجاتهم ومن ثم يعطونها معاني تتناسب وهذه الحاجات بغض النظر عن احتمال اختلافها عن المعاني الأصلية للأشياء .

٤ - يدرك الأفراد الأشياء التي يترتب عليها تحقيق رغباتهم أو التي يعتقدون أنها مستحق رغباتهم .

٥ - يتجاهل الأفراد الأشياء التي تهددهم أو يعتقدون أنها تسبب حرمانهم من رغبات معينة ، في حين أنهم يدركون الأشياء المقلقة التي تستمر ، وقد يبالغون في تصوير معانيها وتضخيم آثارها .

وتمثل عملية التجاهل هذه محاولة دفاعية من جانب الفرد يحمي بها نفسه ، ولكنه إذا استمرت مظاهر الخطر لا يمكن أن يستمر في تجاهله لها ويعتمد إلى إدراك الأمور بمعناها الصحيح .

الفصل الثانى

الدافعية

MOTIVATION

ما الذى يحرك السلوك ويعطيه القوة والاتجاه ؟ لقد تردد هذا السؤال كثيرا فى دراسات علم النفس وتراكمت نتيجة لذلك معلومات أساسية وهامة عن « الاثارة » Arousal و « الدافعية » Motivation . وليس من شك أن الادارة فى اهتمامها بالتعرف على مسببات السلوك الانسانى وصولا الى التنبؤ والميطرة عليه ، تستشعر اهتماما أساسيا فى تحليل نوافع السلوك والعوامل المحركة له والمحددة لاتجاهاته المختلفة بالنسبة لنوعيات الأفرادالذين تتعامل معهم .

وبالرغم من أهمية موضوع الدافعية الا أن كثيرا من المفاهيم التى سادت الفكر بهذا الخصوص لم تكن على درجة كافية من الوضوح الأمر الذى سبب كثيرا من الصعوبات فى سبيل الوصول الى فهم سليم ومتكامل لمسببات السلوك الانسانى .

ولمعد من أكثر المفاهيم شيوعا فى مجال الدراسات السلوكية هو مفهوم « الدافع » Motive . وقد استخدم هذا المفهوم كوسيلة عامة لتفسير ما يجرى داخل الانسان والذى تقصر أساليب الملاحظة والمشاهدة عن معرفته . وعلى هذا الأساس فقد كانت البداية فى استخدام تعبير « الدافع » على أنه «التفسير» الوحيد للسلوك كالاتى :



وكنتيجة لهذا الاتجاه المبسدى كان لابد من تصنيف الدوافع وتقسيمها حتى يمكن أن تتناسب مع أنواع السلوك المختلفة الشاهدة إذ لا يقبل أن تنشأ

كل أشكال السلوك بفعل دافع واحد فقط . ومن ثم فقد ظهر اتجاه في علم النفس في الثلاثينات يروج لتقسيمات مختلفة للدوافع منها التقسيمات التي قدمها عالم النفس « موراى Murray » (١) وتحتوى على دوافع مثل :

Hunge	— دافع الجوع
Sex	— دافع الجنس
Love	— دافع الحب
Curiosity	— دافع الفضول

كذلك قدمت تقسيمات أخرى للدوافع كالآتى :

- الدوافع الفطرية (الموروثة) .
- الدوافع المكتسبة .

كما أشار بعض العلماء الى امكان تقسيم الدوافع الى ايجابية وهى التى تدفع الانسان الى سلوك معين ، وأخرى سلبية وهى التى تمنعه عن تصرفات معينة . ومن العلماء من قسم الدوافع الى دوافع « فعالة » Conscious وأخرى « ساكنة » Dormant ودوافع « رشيدة » Rational وأخرى « عاطفية » Emotional

وبرغم انتشار هذه المحاولات لتصنيف وتقسيم الدوافع ، الا ان هذا المدخل فى تفسير السلوك يعانى من اوجه نقص شديدة أهمها :

١ — ان هذه التصنيفات للدوافع لم تكن لبحوث ودراسات علمية (تجريبية او ميدانية) بقدر ما كانت نتاج عمليات تفكير ذاتى وتامل فردى من جانب مروجيها . بمعنى ان هذه التقسيمات للدوافع ينقصها الدليل المستمد من البحوث الفعلية للسلوك الانساني .

٢ — ان هذا المدخل يجعل من الدوافع العامل الوحيد فى تفسير السلوك الانساني ، وهذا امر ترفضه نتائج البعث الحديثة فى علوم السلوك ، حيث ان الدوافع فى وصفها الصحيح ان هى الا احد العوامل التى تشترك فى تحديد السلوك .

H.A. Murray, Explorations in Personality, N.Y. Oxford (١)
University Press, 1938).

ومن ثم نجد فكرة الدوافع تحتاج الى مزيد من البحث والتحليل وصولا الى فهم صحيح لهذا المحدد الرئيسي للسلوك الانساني *

تعريف الدافعية :

الدافعية احد مجالات البحث الرئيسية في علم النفس التي تسعى الى التعرف على محددات السلوك الانساني (والحيواني) (١) . فالدافعية لهذا التعريف هي عملية اثارة السلوك والاحتفاظ به في حالة استمرار ، كذلك هي عملية تنظيم نمط هذا السلوك *

وثمة تعريف اخر للدافعية (٢) ، بانها الاسم العام الذي يعبر عن حقيقة ان السلوك الانساني يتحدد جزئيا نتيجة لطبيعة الفرد وتكوينه الداخلي *

ويصفة عامة فقد انقسمت الآراء بشأن تحديد نطاق مفهوم « الدافعية الى اتجاهين :

– الاتجاه المحدود Narrow View

– الاتجاه التوسعي Broad View

أمثلة الاتجاه المحدود ما يذهب اليه ماير (٣) من ان تعبیر الدافعية يقتصر على السلوك الذي يرمى الى تحقيق هدف Goal oriented behavior كذلك نجد ان براون وفاربر (٤) Brown and Farber (٤) يقصران

(١) P.T. Young, Motivation and Emotion. A survey of the determinants of human and animal activity, N.Y. Wiley, 1961, p. 24.

(٢) G. Murphy, Personality : A biosocial approach to origins and structure. N.Y. : Harper, 1947, p. 991.

(٣) Maier, N., Frustration, N.Y., McGraw-Hill, 1949. (٣)

(٤) Brown, J.S., and Farber, I.F., Emotions Conceptualized as intervening variables with suggestions towards a theory of frustration. Psychological Bull., 1951, 48, 485-495.

وظيفة الدافعية على إثارة السلوك أو بعث السلوك في حين يتولى التعلم وظيفة توجيه وتنظيم السلوك .

وعلى العكس من ذلك تجد أن بعض الكتاب أمثال يونج Young (١) يرى أن تعبير الدافعية ينصرف على كافة أنواع السلوك وبيندرا Bindra (٢) الذي يعتبر الدافع كباعث ومنظم وموجه للسلوك في نفس الوقت .

وعلى الرغم من ذلك المتناقض والتضارب فمازلنا نستطيع أن نحدد بعض النظريات الأساسية في مجال الدافعية نذكر منها على سبيل المثال :

١ - نظريات الدافعية المبنية على التعلم
Learning theories of motivation

٢ - النظريات الوجدانية الدافعية
Hedonic theories of motivation

٣ - النظريات الاجتماعية للدافعية
Theories of social motivation

٤ - نظريات تأكيد الذات
Self actualization theories

أولاً - نظريات الدافعية المبنية على التعلم :

أن نظريات الدافعية الناشئة من تطور نظرية التعلم تركز على بعض المفاهيم الأساسية وهي :

- | | |
|---------------|------------------------|
| Drive | (١) القوة الدافعة |
| Incentive | (ب) الحافز |
| Reinforcement | (ج) التأكيد أو التعزيز |

والمثال على تلك النظريات هي نظرية تخفيض القوة الدافعية Drive Reduction theory التي روج لها « هل » Hull (٢) - وتقوم تلك النظرية

(١) Young, op. cit.

(٢) Bindera, D., Motivation : A systematic reintragation. New York : Ronald, 1959.

(٣) Hull, C.L., Principles of behavior. N.Y., Appleton — Century — Crobtsy, 1945.

وفي أساسها افتراض أن الإنسان يسعى إلى حماية بقائه من الناحية البيولوجية .

وتقوم النظرية على الأسس التالية :

١ - أن الحاجات البدنية (الحاجة إلى الأكل ، النوم ، الراحة ...) هي المصدر الأساسي للدوافع .

٢ - أن شعور الإنسان بنقص معين في النواحي البيولوجية يخلق لديه قوة دافعة تسمى إلى أشباع ذلك النقص .

٣ - أن القوة Drive تثير أو تبعث السلوك الذي يحقق الحاجة ، وحين يتم اشباع الحاجة تنخفض القوة الدافعة ويتوقف السلوك .

وعلى ذلك يقول « هل » أن القوة الدافعة الأولية عبارة عن مثيرات للسلوك يحقق تخفيضها أشياء معينة . وقد عُد « هل » بعض تلك القوى الدافعة الأولية التي تتبع من الشغور بالنقص البيولوجي والتي يرى أن وظيفتها الأساسية هي إثارة السلوك .

ويرى « هل » أن القوة الدافعة تعبء الفرد وتحفزه للعمل بصفة عامة ولكن الذي يوجه ذلك التصرف في اتجاه محدد هو التعلم أو الخبرة السابقة .

بمعنى أن تخفيض القوة الدافعة (أي اشباع حاجة) نتيجة سلوك معين يعتبر خبرة أو تعلمًا يختزن في ذاكرة الفرد حتى إذا ما نشأت تلك القوة الدافعة مرة أخرى وأثارت الفرد للتصرف فإن التعلم أو الخبرة السابقة هو الذي سيحدد اتجاه السلوك .

وعلى ذلك نجد أن أثر التعلم في توجيه السلوك قد وضعه « هل » في شكل قانون يمثل إلى حد كبير « قانون الأثر Law of Effect » الذي وضعه ثورنديك (١) Thorndike والذي يقول أن التصرفات التي ينشأ عنها مباشرة تخفيض في الحاجة (اشباع للحاجة) يتم تذكره واختزانه ويعمل الفرد إلى تكراره كلما شعر بنفس الحاجة . بينما التصرفات التي لا تؤدي إلى مثل ذلك

(١) Thorndike, E.L. The Law of Effect, Amer J. Psychol. 29, 212-222, 197.

الاشباع بميل الفرد الى تجاهلها وعدم تكرارها اذا نشأت نفس الحاجة مرة أخرى .

والى جانب تلك القوى، الدافعة الأولية ، فان نظرية « هل » تتناول على بعض القوى الدافعة المكتسبة ومكدراتها المكتسبة (بمعنى الناشئة من التعلم والمعادات) وفي رأى « هل » ان السلوك هو نتيجة التفاعل بين تلك القوى الدافعة الأولية والمكتسبة .

ان أساس النظرية إذن ان السلوك = القوة الدافعة الأولية x القوى الدافعة المكتسبة وقد كانت تلك النظرية محل نقد وهجوم من مصادر مختلفة :

١ - يقول « هب » Hebb (١) ان الدوافع لها شقان - اثارة السلوك وتوجيهه ، ومفهوم القوة الدافعة يفسر فقط الشق الأول من مفهوم الدافعية (الاثارة) ولكنه لا يفسر الشق الثانى (التوجيه) بينما يعتقد « هب » ان ذلك الشق الثانى هو الأساس فى مشكلة الدافعية .

٢ - ان مصدر القوة الدافعة فى نظرية التخفيض هو الشعور بالتوتر نتيجة للألم والشعور بالتقص . ويحساب على ذلك ان الألم ليس Tension المصدر الوحيد للدوافع ، ولذلك فان نظرية الدوافع يبنى ان تأخذ فى الاعتبار نواحي السرور والراحة فى حياة الانسان .

٣ - القول بان الانسان يسعى فى تصرفاته الى اجتناب الألم وجلب السرور ليس دائماً صحيحاً حيث ان الانسان فى بعض الأحيان يسعى وراء المتاعب والمصاعب (تسلق الجبال والمغامرات المشاقة) .

٤ - ان قصر الدوافع على الحاجات البدنية البيولوجية يجد من مفهوم الدوافع الى حد كبير .

تقييم نظرية تخفيض القوة الدافعة :

من المسلم به ان فكرة تخفيض القوة الدافعة تتناول تحت معظم نظريات ودراسات الدوافع فى الصناعة . ولكن مفهوم الحاجة لا يقتصر على الحاجات البيولوجية بل يمتد ليشمل الحاجات النفسية والاجتماعية .

Hebb, D.O., The Organization of Behavior, N.Y., Wiley, (١) 1949.

ثانياً - المفاهيم الوجدانية للدافعية :

تركز تلك النظريات على مفهوم الوجدان Affect على أنه المصدر الأساسي للدوافع . وعلى ذلك نجد أن إحدى تلك النظريات (نظرية إثارة الوجدان Affective Arousal Model) تعرف الدافع على أنه :

« ارتباط وجداني قوى يتصف بخاصية مستقبلية وميضي على ارتباط سابق لبعض المؤثرات بالسرور أو الألم » .

بمعنى أنه إذا ارتبط حدث معين بالسرور أو الألم بالنسبة لشخص ما فإن تكرار هذا الحادث يوحى إلى الفرد بتوقع السرور أو الألم وبالتالي يدفعه إلى السلوك في اتجاه معين . (مثلاً إذا ارتبط حصول الفرد على درجة علمية أعلى بحصوله على ترقية في عمله ، فإن حصوله على ترقية جديدة يصبح دافعا له للعمل على الحصول على درجة علمية جديدة) .

وفي هذا الاتجاه لدراسة الدوافع ، فإن كل الدوافع تعتبر مكتسبة أو مصدرها التعلم ، وأن العواطف هي مصدر الدوافع . ويمكن تقسيم الدوافع إلى نوعين أساسيين . دوافع ايجابية (تقدم نحو الهدف) ودوافع سلبية (تجنب أشياء معينة) .

وبالنسبة للحاجات البيولوجية فإن تلك النظريات الوجدانية تعتبرها مجرد شرط من الشروط التي تحقق الارتباط الدافعي في الأشخاص ولكنها ليست الأساس الوحيد للدوافع كما كان « هل » يقول .

نظرية فروم (١) Vroom's Model

مثل آخر على النظريات الوجدانية للدوافع هو نظرية فيكتور فروم والتي تقوم على فرض أساسي أن السلوك في أي لحظة من اللحظات إنما هو ناتج من الحوادث التي تقع في تلك اللحظات فقط (أي أن الخبرة السابقة ليس لها دخل في السلوك اللاحق)

والمفاهيم الأساسية في نظرية فروم هي الآتية :

١ - في لحظة من اللحظات يكون لدى الفرد مجموعة من التفضيلات بين

Vroom, V.H., Work and Motivation, N.Y., Wiley, 1963. (١)

النتائج المختلفة • والتفضيل يشير الى العلاقة بين قوة رغبة الفرد أو شدة اتجاهه بين النتيجتين •

٢ - أى ناتج معين يكون مفضلا لدى الشخص ، غير مفضل ، أو أن الشخص يكون فى حالة حياد بالنسبة لهذا الناتج •

٣ - الدافع هو تفضيل الشخص لمجموعة من النتائج •

٤ - مفهوم التوقع Expectancy يشير الى فكرة الشخص عن مدى تحقيق فعل أو تصرف معين للنتائج المفضلة (مثلا مدى تحقيق تحسين الأداء ورفع الكفاءة الانتاجية للزيادة فى الأجور - هنا رفع الكفاءة هو السلوك والزيادة فى الأجر هى الناتج المفضل) •

وتتم عملية الدوافع فى نظرية فروم على الشكل التالى :

أن اختبار الفرد لنوع من التصرف دون الآخر (السلوك) يتوقف على التفاعل بين :

(١) قوة الرغبة فى الحصول على ناتج معين •

(ب) درجة التوقع بأن ذلك التصرف سوف يؤدى الى الناتج المفضل •
وتعكس الأمثلة على النظريات الوجدانية للدوافع فى دراسة دوافع العمل فى الصناعة فى دراسات مكلايند (١) وزملائه لدافع الانجاز Achievement ودراسة هرزبيرج وزملائه (٢) •

ثالثا - النظريات الاجتماعية للدافعية :

تلك المجموعة من النظريات تركز وتبرز أهمية البيئة المحيطة بالفرد ومجموعة العوامل الموجودة فى موقف معين كمحددات أساسية للدوافع الانسانية ، أى أن مصدر الدوافع فى تلك النظريات ليس حاجات نابغة من داخل الفرد ، ولكنها عوامل موجودة فى البيئة التى يعيش أو يعمل فيها وخارجة عن ذات الشخص ، ولذلك نجد أن تلك النظريات تركز على :

McGlelland et al., The Achievement Motive, N.Y., (١)
Appleton century Crofts, 1953.

Herzberg et al., The Motivation to Work, N.Y., Wiley, (٢)
1959.

- ١ - الحوافز .
- ٢ - معرفة نتائج العمل .
- ٣ - مستوى التطلعات .
- ٤ - المنافسة .

رابعاً - نظريات تأكيد الذات :

الدافع الأساسى للسلوك الانسانى طبقاً لتلك النظريات هو رغبة الفرد فى تأكيد ذاته - بمعنى استعمال قدراته ومهاراته الى الحد الأقصى وتحقيق امته فى نفسه أو الصورة التى يتخيلها عن نفسه .

اسباب الاهتمام بمفهوم الدافعية :

قد يثور تساؤل عن اسباب الاهتمام بمفهوم الدافعية ومبررات بذل الجهد فى سبيل تعريف هذا المفهوم وتحديد ابعاده . ولا شك أن الاهتمام بالدافعية ينشأ من التوافق بين خصائص السلوك الانسانى عامة وبين الابعاد الأساسية للدافعية . ويمكن تحديد هذه الخصائص السلوكية التى يساعد مفهوم الدافعية فى تفسيرها فى الآتى :

١ - تحريك وتيسير السلوك - بمعنى أن هناك احتياجاً الى تفسير مسببات اثاره السلوك وتحريكه فى اتجاهات معينة . وقد ساعدت كثير من مفاهيم الدافعية فى ايجاد تفسيرات مقنعة لهذه الظاهرة منها ما اقترحه البعض من أن عناصر الدافعية لا توجه السلوك بشكل مباشر ولكنها تثيره من خلال تنشيط الميول الدفينة للانسان .

٢ - شدة السلوك وفاعليته - كذلك هناك احتياج لتفسير اسباب شدة السلوك وفاعليته واختلافها من فرد لآخر ، فمن الملاحظ عادة أن مثيراً ضعيفاً قد يحدث استجابة قوية لدى بعض الأفراد ، بينما يحتاج افراد اخرون الى مثير قوى لكى تحدث استجابة ما . وفى حالات كثيرة مشاهدة نجد أن قوة الاستجابة (شدة السلوك) غير متناسبة مع درجة المثير الخارجى . ومن ثم فإن تباين شدة السلوك توضح الحاجة الى مفهوم للدافعية يفسرها ويلقى الضوء على مسبباتها .

٣ - اتجاه السلوك - حين يعرض للانسان موقف يدعو للتصرف (أو السلوك) فإنه يجد امامه عادة بدائل متعددة يمكنه أن يختار بينها ، ومن ثم

فإن هناك سؤالاً هاماً يحتاج إلى تفسير ، هو كيف يختار الإنسان اتجاهه معيناً للسلوك ، وما هي العوامل التي تحكم هذا الاختيار . إن السلوك يوصف عادة بأنه هادف Goal directed ، وبالتالي فإن هذه القدرة على الاختيار واتخاذ قرار بالاتجاه الذي يتخذه السلوك إنما تجعل لفهم الدافعية قيمة تحليلية واضحة .

٤ - تأكيد وتدعيم السلوك - من المشاهد أن أنواعاً معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفسرد في فترات مختلفة حين يواجه بظروف ومواقف متشابهة . وقد ساعدت ظاهرة تكرار السلوك على تأكيد فكرة وجود دافع معين يجعل الإنسان يعمد إلى نفس السلوك إذا واجهته مواقف معينة سبق له أن سلك حيالها بشكل أنتج فائدة أو ساعده على تحقيق أهدافه .

٥ - ضعف وتخايل السلوك - أخيراً فإن حالات متعددة تعرض للإنسان وتؤدي إلى تخايله أو امتناعه عن الاستمرار في نمط معين من السلوك ، مرة أخرى فإن السؤال الهام هو : لماذا تحدث هذه الظاهرة ؟ ولا شك أن استخدام مفهوم الدافعية يساعد في إيجاد أجابة منطقية حيث يمكن تصور ضعف السلوك بسبب انخفاض قوة الدافع أو انصراف الفرد عن الاهتمام به في الأساس .

بعض المشكلات الأساسية المرتبطة بالدافعية (١) :

إلى جانب الأسباب السابق ذكرها والتي تبرز الاهتمام بمفهوم الدافعية باعتباره ركناً أساسياً في فهم سيكولوجية الفرد وتحليل سلوكه فإن هناك بعض المشكلات التي أثارت كثيراً من الجدل بين علماء النفس والتي تتفاوت الآراء بشأنها تفاوتاً شديداً ، وأهم هذه المشكلات ما يلي :

١ - السلوك وهل هو فطري أم مكتسب - وهي قضية طال الجدل حولها ، ومركز الحوار فيها أن البعض يرى في السلوك نتاج لخبرات للفرد التي يكتسبها بعد ميلاده خلال عملية النضج Maturation والنمو Development ، بينما يرى البعض أن مظاهر السلوك إن هي إلا انعكاسات فطرية جبل عليها الإنسان بحكم تكوينه وطبيعته الإنسانية . وقد أثارت هذه القضية تياراً شديداً من البحث ، ونرى أن الرأي فيها قد حسم أن السلوك

(١) C.N. Cofer and M.H. Appley, Motivation: Theory and Research, N.Y., Wiley and sons, Inc., 1964, p. 13-17.

من محلة للتفاعل بين عناصر الطبيعة (الوراثة) وبين العناصر المكتسبة من البيئة (ومن ثم يمكن القول بأن هناك دوافع فطرية وأخرى مكتسبة) .

٢ - **السلوك الشعوري والملاشعوري** - ويقصد بذلك النقاش حول مدى واعية العوامل الملاشعورية في تحديد السلوك ، بل وإلى أى مدى يمكن أن يمارس الإنسان نوعاً من السلوك وهو فى حالة من اللاشعور «Unconscious» .

٣ - **السلوك لذاته أم لهدف** - وتثير هذه القضية التساؤل الأساسى حول ما إذا كان السلوك الذى يأتىه الفرد هو حركة تقصد لذاتها أم أن هذا السلوك يؤدي وظيفة ويحقق هدفاً لصالح ومنفعة الفرد . وليس من شك أن كثيراً من علماء النفس يميلون إلى اعتبار أن كل أشكال السلوك الإنسانى هادفة إلى تحقيق نتائج ومنافع للفرد . وأن الحصول على هذه النتائج والمنافع هو العامل المتمد لتوقف السلوك .

٤ - **طبيعة الإنسان** - هل الإنسان طيب بطبعه ، أم أنه شرير بطبيعته ؟ هل الإنسان أساساً متعاون ، وكريم ومحب للسلام ، أم أنه بطبيعته أنانى ، وعدواني ؟ لا شك أن أى إجابة مطلقة عن هذا التساؤل لن تكون صحيحة فى كل الأحوال وبالنسبة لجميع الأفراد فى كل زمان ومكان ولكن الإجابة يجب أن تكون نسبية حتى يمكن أن تكون صحيحة

خلاصة بحثنا حتى الآن أن هناك كثيراً من مظاهر وخصائص السلوك الإنسانى تشير إلى أن تفسيراً ما لا بد من وجوده لتوضيح مصادر هذا السلوك واتماظه ، وأن مفهوم الدافعية يحقق منفعة تحليلية وعملية عالية ويوفر أساساً صالحاً للوصول إلى تفسيرات منطقية للسلوك المشاهد .

نظرة متكاملة لمفهوم الدافعية :

بعد أن استعرضنا جانباً من المشكلات الفكرية المتعلقة بموضوع الدافعية يهنا أن نقدم الآن محاولة فكرية متكاملة تحدد الأبعاد الأساسية لها وتقسم مطلقاً علمياً يسهم فى تفسير وتحليل أنماط السلوك المشاهدة .

يخضع السلوك الإنسانى لتأثير عوامل أساسية ثلاثة هي السبب ، الدافع ، والهدف ، بمعنى أن أى مظهر من مظاهر السلوك الإنسانى لا بد له من سبب يؤدي إلى إثارة السلوك ونشأته أصلاً . بالإضافة إلى ذلك فهناك دائماً دافع يحدد اتجاه السلوك ودرجة الإصرار عليه ، وأخيراً فالهدف يمثل نقطة النهاية بالنسبة للسلوك ، أى النتيجة المرغوب الوصول إليها من ورائه .

والسبب Cause يمكن تحديده بأنه أى تغيير فى ظروف الشخص الذاتية (فسيولوجية أو سيكولوجية) أو التغيير فى الظروف المحيطة بالشخص أى فى البيئة أو الجو الاجتماعى الذى يعيش فيه . فالشعور بالجوع مصدره أو سببه التقلصات التى تحدث بالأمعاء نتيجة نقص بعض المواد الغذائية اللازمة للإنسان . هذه التقلصات المعوية تمثل نوعاً من-التغيير فى ظروف الشخص البيولوجية تؤدى إلى إثارة الرغبة فى البحث عن الطعام كوسيلة لإنهاء تلك الظروف الجديدة . أى أن سبب السلوك فى هذه الحالة هو تغيير داخلى فى الفرد . بنفس المنطق فإن السبب قد يأتى من تغيير فى ظروف البيئة المحيطة بالإنسان . فرب الأسرة الذى تجاوز الأربعين من عمره والذى يقرر الالتحاق بالجامعة للحصول على شهادة جامعية تسمح له بالحصول على وظيفة أعلى قد يكون سبب سلوكه هذا هو التغيير المستمر فى التركيب الاجتماعى والوظيفى للعمل ، بحيث أصبح الوصول إلى المراكز القيادية فى تنظيمات العمل مقصوراً على أصحاب المؤهلات الجامعية على عكس ما كان سائداً فى الماضى . وبالتالي فإن هذا التغيير فى الظروف المحيطة بالفرد يثير فيه الرغبة فى الالتحاق بالجامعة .

أذن يمكن أن نقول أن السلوك الإنسانى بصفة عامة هو نوع من التصرفات الناشئة عن سبب معين . وهذا السبب يتخذ عادة شكل تغيير فى ظروف الإنسان الشخصية وتركيبية الفسيولوجى أو السيكلوجى . كما قد ينشأ السلوك بسبب تحول أو تغير فى البيئة الاجتماعية للفرد . وبذلك نحن نختلف عن بعض مدارس علم النفس التى تحصر الأسباب المنشأة للسلوك فى حالات النقص البيولوجى والتوتر الذى يصيب الإنسان نتيجة لهذا النقص (مثال ذلك هـل Hull ومدرسة تخفيض الرغبة Drive Reduction) (١) .

أذن الأسباب المنشأة للسلوك فى رأينا لا تقتصر على تلك التغيرات فى حالة الشخص البيولوجية ، بل تمتد لتشمل أى تغيير فى حالته السيكلوجية أو فى الظروف الاجتماعية الخارجية المحيطة به .

ولكن مجرد وجود سبب Cause للسلوك لا يفسر سر اتجاه السلوك فى ناحية دون أخرى ، كما أنه لا يفسر ظاهرة الأصرار فى السلوك أو اليأس والتوقف عن السعى فى سبيل الحصول على الهدف . أن الشخص يدرك تغييراً معيناً فى ظروفه الشخصية أو فى تكوين البيئة المحيطة به ، وهذا الإدراك كما

Coffey and Appley, Motivation, Theory and Research, (١)
N.Y., Wiley, 1964.

قلنا هو سبب نشأة السلوك . ولكن ما هي العوامل التي تحكم اتجاه السلوك Direction ودرجة الاصرار فيه Presistence ؟ حينما يدرك طالب الثانوية العامة التغير في ظروف المجتمع التي تجعل الالتحاق بالجامعة امرا صعبا لا يناله الا من يتفوق في امتحان الثانوية العامة ، فان امامه اتجاهين للسلوك في هذه الحالة اما الاجتهاد في الدراسة والتحصيل وبذل كل جهد ممكن في هذا السبيل ، واما اليأس والتراخي ، في هذه الحالة ما هي العوامل التي تجعل الطالب يختار أحد الاتجاهين ؟ واذا فرض وقوع اختيار الطالب على اتجاه السلوك الأول وهو العمل وبذل الجهد في سبيل التفوق* ما هي العوامل التي تحكم درجة مثابرته واصراره على الاستمرار في هذا الاتجاه ؟

ان مظاهر السلوك الانساني المختلفة تواجهنا دائما يهذين السؤالين :
ما هي محددات اتجاه السلوك ؟ وما هي العوامل التي تجدد درجة الاصرار والمثابرة ؟

ان الاجابة عن هذين السؤالين تكمن في كلمة واحدة هي الدوافع . ان الدوافع - حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة - تمثل نوعا من القوى الدافعة التي تؤثر على تفكير الفرد وادراكه للأمور والأشخاص من ناحية ، كما انها توجه السلوك الانساني في اتجاه الهدف الذي يشبع تلك الحاجات والرغبات .

ان القول مثلا بان الشعور بالقلق والاحباط قد دفع شخصا الى العدوان ، او ان شخصا قد نسي لانه لا يزيد تذكر وقائع اليمه لا يريد تذكرها ، او ان شخصا ارتكب جريمة لأن اصديقه زينوا له الفكرة ، كل تلك التعبيرات التي تصف انماطلا من السلوك الانساني انما هي ترديد لفكرة الدافعية .

والدافع يعني حاجة يسعى الفرد الى اشبعها ، وتزداد قوة الدافع وحدته كلما كانت درجة اشباع تلك الحاجة اقل من المطلوب . - أي اننا ننظر الى الدافع باعتباره قوة داخلية تنبع من نفس الفرد وترجعه لتصرف والسلوك في اتجاه معين وبقوة محددة .

وتتباين انواع الدوافع التي تسيطر على الفرد وتدفعه الى انماط مختلفة من السلوك مثال ذلك أن نوع السلوك الذي نطلق عليه كلمة العمل ينشأ بسبب مجموعة من الدوافع قد تختلف عن الدوافع التي تخلق في الشخص الرغبة في الراحة والاسترخاء أو طلب المتعة والترفيه .

ما هي دوافع العمل مثلا ؟ ما هي الحاجات غير المشبعة التي يسعى الأفراد الى اشباعها من خلال العمل ؟ لماذا يضحى الفرد براحته ويعزف عن

المتح ويمضى جانباً كبيراً من وقته فى عمل شاق وممل يوماً بعد يوم ومنه بعد
أخرى ؟

لا شك اننا لو توجهنا بهذا السؤال الى مجموعة مختلفة من الأفراد
لحصلنا على اجابات متناقضة ومتباينة ، الا انها سوف تمثل حقيقة تباين
الدوافع وتعددتها .

... فالأفراد قد يعملون من أجل الحصول على الأجر الذى يمكنهم من شراء
الماكل والملبس والسكن اللائق .

... قد يعمل الفرد من أجل الحصول على مركز اجتماعى مرموق

... قد يكون الهدف من العمل الانتماء الى جماعة والشعور بكون الفرد
عضواً فى جماعة تحميه وتؤيده .

... هناك أفراد يتصفون بالطموح ولذا فانهم يعملون بدافع أساسى هو
التقدم والترقى واحتلال مناصب أساسية وعالية .

... وقد يجيب فرد عن السؤال « لماذا تعمل ؟ » بقوله انه يعمل لأن الفرد
مفروض فيه ان يعمل ، أى نجرد الاستجابة الى العرف والتقاليد .

... قد يعمل الفرد من أجل زيادة حصيلته من العلم والمعرفة .

... قد يعمل الفرد من أجل تأمين مستقبله وضمان مستوى حياة مناسبة .

... قد يعمل الفرد لكى يحصل على شعور بالفخر نتيجة تحقيقه لأهداف
ونتايج كبيرة .

تلك القائمة من الدوافع المحتملة ليست نهائية بالطبع إذ مايزال هناك
العديد من تلك الدوافع التى يستطيع الأفراد الادلاء بها . وبعض تلك الدوافع
يبدو واضحاً وقاطعاً ، والبعض الآخر غامضاً ، كما قد يكون هناك تناقض
بين تلك الدوافع ، أو قد تتداخل مع بعضها البعض . ولكن الفكرة الأساسية
اننا نستطيع تقديم مبدأ عام يقول بأن الفرد يعمل بتأثير مجموعة من تلك
الدوافع . كما انه من الواجب التأكيد بأن تلك الدوافع ليست جامدة ولا ثابتة
بل هى فى حركة وتغير مستمرين ، كما انها قد تختلف من مجتمع لآخر أو قد
تختلف فى ذات المجتمع من فترة لأخرى .

وإذا نظرنا الى قائمة الدوافع السابقة مرة أخرى نلاحظ انه يمكن
تقسيمها الى عدة فئات أساسية ، تضم كل فئة منها مجموعة من تلك الدوافع
تتفق فى كونها تعمل على اشباع نفس الحاجة .

وعلى ذلك نستطيع تقسيم الدوافع الى الفئات الآتية :

١ - دوافع متعلقة بالحاجات الأساسية للإنسان :

والحاجات الأساسية هي التي لا غنى للفرد عن اشباعها حتى يبقى على قيد الحياة . مثال ذلك الحاجة الى الأكل والشرب واستنشاق الهواء وغيرها من الحاجات البدنية التي ترتبط باحتياجات الإنسان الفسيولوجية . وتلك المجموعة من الحاجات واضحة وضوحا كاملا ولا يمكن أن نشعور باختلاف الأفراد على أهميتها أو ضرورتها . فهي حاجات عامة على أنها لا تختلف باختلاف المجتمع كما أن الأفراد جميعا يتساوون في الشعور بها مهما اختلفت الأعصار أو الثقافات أو النهوايات .

وقد ارتبط مفهوم تلك الحاجات الأساسية بتعبير الفرائز التي وصفت بأنها قوى دافعة فطرية وموجودة في مكان ما من الكائن الحي . وقد اختلف العلماء في تصنيف الفرائز . بعضهم قسمها الى نوعين أساسيين هما غريزة « المحافظة على الذات » و « المحافظة على النوع » . وبذلك يعتقد بعض العلماء مثل « فرويد » أن السلوك الإنساني يتم بفعل قوة دافعة هي المحافظة على حياة الفرد ونوعه . من ناحية أخرى فإن « أدلر » يعتقد أن السلوك الإنساني يمكن تفسيره من خلال الرغبة في السيطرة من أجل الحياة والبقاء .

وهناك اتجاه ثالث يحدد غريزة لكل نوع من أنواع السلوك الإنساني مثل غريزة الأكل ، غريزة المنافسة ، غريزة المقاتلة . وما إلى ذلك الأمر الذي يصل بقائمة الفرائز الى ما يزيد على مائة غريزة . ولستأ نريد الدخول هنا في مناقشة لنظريات الفرائز وما ورد حولها من هجوم وانتقادات ، وإنما كل ما نسعى اليه هو بيان أن جانباً من السلوك الإنساني يمكن تفسيره على أساس إلتنظر اليه على أنه محاولة الفرد اشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها والتي تحركه للسلوك في اتجاه معين .

٢ - دوافع تتعلق بالحاجات النفسية للإنسان :

إن الإنسان لا يعيش مجرد اشباع حاجاته البدنية الأساسية ولكن هناك حاجات أخرى يشعر بها ويسعى الى اشباعها . تلك الحاجات الجديدة هي ما نطلق عليه « الحاجات النفسية » وهي تتعلق برغبة الفرد في الانجاز وتحقيق النتائج ، والرغبة في الحصول على مركز اجتماعي مرموق والحاجات العاطفية كالحب والصدافة وغيرها . تلك الحاجات النفسية تميز الإنسان عن غيره من الكائنات وهي تنمو مع الفرد وتشتد أو تضعف تبعاً لظروف الحياة

ومراحل تطوره . والحاجات النفسية تتصف بكونها شخصية الى حد بعيد ، بمعنى انها قد توجد في بعض الأفراد دون غيرهم . مثال ذلك ان فردا معيناً قد يشعر بحاجة جارفة نحو الاندماج في جماعات وتكوين صداقات في حين ان شخصا آخر قد يعزف تماماً عن الالتقاء أو الاستجابة للآخرين . انفسا نستطيع ان نصف شخصا بأنه طموح حيث ان سلوكه يتميز بقوة دافعة تحركه في اتجاه العمل من أجل تحقيق مستويات أعلى من التقدم والتميز باستمرار . في حين اننا قد نصف شخصا آخر بأنه خامل حيث لا يبدي في سلوكه ما يشير الى انه بحاجة الى التقدم أو تحسين مركزه .

ولا شك ان تقييم مدى توافر تلك الحاجات النفسية في الأفراد يتخذ اساساً للحكم على شخصياتهم وبالتالي للحكم على مدى صلاحيتهم لأعمال أو مهنة معينة .

٣ - دوافع تتعلق بحاجات الإنسان الاجتماعية :

ان الإنسان حيوان اجتماعي بطبعه . ولقد فطر الإنسان على الحياة في جماعة ولا يستطيع ان يجيا بمعزل عن الناس الآخرين . لذلك تنمو في الفرد مجموعة من الحاجات الاجتماعية التي يسمى لاشباعها باتباع أنماط معينة للسلوك . مثال تلك الحاجات الاجتماعية الحاجة الى تكوين الصداقات ، الرغبة في مساعدة الآخرين ، الرغبة في الحصول على مساعدة الناس له ، الحاجة الى كسب الاحترام والتقدير ، الرغبة في الظهور والتميز وما الى ذلك . كل تلك الحاجات وامثالها تخلق في الفرد قوى دافعة تحركه للسلوك في اتجاهات محددة . فلا شك ان الفرد الذي يسعى الى اشباع رغبته في الظهور بمظهر متميز سوف يسلك اتزاعاً من السلوك تختلف عن تلك التي يلجأ اليها شخص لا يشعر بنفس الحاجة .

٤ - دوافع تتعلق بحاجة الإنسان الى تأكيد الذات :

تلك المجموعة من الدوافع ترتبط بحاجة الإنسان الى ان يحقق للصورة التي يتخيلها لنفسه . ان كلامنا يكون لنفسه صورة معينة في مخيلته ويسعى الى تحقيقها ، والقوى التي تخلقها تلك الحاجات يمكن ان تحرك السلوك الانساني في اتجاهات تختلف بطبيعتها عن الاتجاهات التي يسلكها الفرد لاشباع حاجاته الأساسية مثلاً .

تلك اذن هي مجموعة الحاجات التي يشعر بها الإنسان والتي تعتبر اساساً لنشأة الدوافع التي تحرك السلوك وتوجهه . ان ما نريد تأكيدهُ هو أن

هذه الحاجات ترتبط ببعضها البعض في تسلسل هرمي في قاعدته الحاجات الأساسية أو البدنية تتلوها الحاجات النفسية ثم الحاجات الاجتماعية وتأتي الحاجة إلى تأكيد الذات عند قمة الهرم . وتعمل تلك الحاجات على تحريك السلوك في تناسب عكسي مع درجة اشباعها . أي أن الحاجة غير المشبعة هي التي تحرك السلوك وتدفعه ، فإذا اشبعنا تلك الحاجة اشبعنا بها الفرد معقولا ، تقل أهميتها النسبية كمحرك للسلوك ودافع له .

واستخدام مفهوم الحاجات كتفسير للسلوك الانساني يتطلب ضرورة الاضطلاع بالجوانب المختلفة للحاجات الانسانية ، أي أن مجرد شعور الفرد بحاجة معينة لا يكفي لتفسير سلوكه أو المساعدة على التنبؤ بهذا السلوك . وإنما نحن نرى أن هناك أربعة جوانب لمفهوم الحاجة ينبغي أن يحيط بها الباحث حيث يستطيع أن يصل إلى تفسير سليم للسلوك .

والجوانب الأربعة للحاجة الانسانية هي :

- ١ - الأهمية النسبية للحاجة من وجهة نظر الفرد .
- ٢ - المستوى المطلوب للاشباع .
- ٣ - المستوى الفعلي للاشباع .
- ٤ - ادراك الفرد لاحتمال المستوى المطلوب للاشباع .

معنى ذلك أن مجرد سؤال الفرد عن الحاجات التي يشعر بها أو التعرف على تلك الحاجات لا يعتبر تفسيراً كافياً أو سليماً للسلوك إلا إذا تبين الباحث بالنسبة لكل من تلك الحاجات الجوانب الأربعة السابقة .

فقد يشعر الفرد بحاجة إلى تحقيق مركز اجتماعي مرموق ، إلا أن تلك الحاجة لن تصبح دافعا حقيقيا للسلوك إلا إذا كانت تحتل أهمية كبيرة بالنسبة له ، وكان مستوى اشباع تلك الحاجة الفعلي أقل من المستوى المطلوب للاشباع ، وأخيرا إذا كان الفرد يرى أن احتمال وصوله إلى هذا المركز الاجتماعي المنشود احتمال كبير .

اذن لا يكفي أن نقول أن الحاجة غير المشبعة هي الدافع إلى السلوك ، بل الأصح أن نقول بأن الدافع هو حاجة يهتم بها الفرد ولم يصل مستوى الاشباع فيها إلى المستوى المطلوب في ذات الوقت الذي يعتقد الفرد فيه أن احتمال تحقيقه للمستوى المطلوب احتمال كبير .

والى جانب السبب الذى ينشأ السلوك الانساني أو يخلق الظروف الدافعية اليه ، والدافع الذى يعمل على تحديد اتجاه السلوك وقوته ، فإن للسلوك هدفا هو الشيء الذى يسعى الانسان للحصول عليه أو الذى يبغي الفرد تجنبه . فعندما يريد الفرد شيئا معينا ، فإنه يبغي أن يفعل أمرا محددا بهذا الشيء . فالفرد يسعى للطعام لكي يأكله ، وعندما يخشى الانسان أمرا فإن هدفه هو الابتعاد عن هذا الأمر .

والحاجات Wants تتشابه وتتفاعل مع الاهداف Goals ففي كثير من الاحيان تصعب التفرقة بين الحاجة أو الدافع وبين الهدف الذى يسعى اليه الفرد من وراء سلوكه معين . لكن التفرقة بين الحاجات والاهداف أمر مرغوب فيه علميا حتى يسهل تفسير السلوك وتوضيحه .

اذن نستطيع أن نحدد السلوك بأنه نتيجة للتفاعل بين السبب والدافع والهدف ومن ثم فإن تفسير السلوك يتطلب معرفة هذه العناصر الثلاثة في تكوين السلوك .

ووصفة أساسية فإن قدرة الدافع على تحريك السلوك تتوقف على حدوث امرين :

الأول : عملية الاثارة نتيجة الشعور برغبة داخلية Drive ومعها لا شك فيه بأن تلك الاثارة أو الرغبة الداخلية تتأثر بالبيئة المحيطة ، مثلا الرغبة في التشرب تتأثر بالجو الخارجى (درجة الحرارة مثلا) .

الثانى : هدف معين Goal يسعى الفرد الى تحقيقه وينتهى الدافع بالحصول عليه . وبذلك فنحن نفترض أن الهدف له قدرة على تخفيض أو اشباع الرغبة الداخلية . ويجب أن نشير الى أن الهدف شيء خارجى يوجد في البيئة المحيطة بالفرد كالطعام أو الأجور مثلا .

والآن يهنا أن نستعرض بعض الفروض الانسانية عن دور الدافعية في توجيه السلوك الانساني .

الفرض الاول - « أن أفكار الفرد وسلوكه يمثلان انعكاسا لدوافعه » :

تتولى الدوافع وظيفة خطيرة في حياة الانسان هي توجيه أفكاره وسلوكه في اتجاهات محددة . أن دوافع الانسان تنظم كافة مظاهر نشاطه النفسى في توجيه السلوك في اتجاه معين والاحتفاظ به في محاولة تحقيق هدف بذاته .

أن إدراك الفرد وتفكيره ، ومشاعره المختلفة ، وعاداته وأصاليب سلوكه كلها تتأثر بمجموعة الدوافع أو الحاجات التي يشعر بها الفرد وطبيعة الأهداف التي يسعى إليها . ولعل من أبرز الأمثلة على سيطرة الحاجات على أفكار الإنسان وسلوكه تلك التجربة التي قام بها اثنان من علماء النفس بجامعة مينسوتا الأمريكية (١) حيث تم تجويع مجموعة من الرجال لمدة سبعة أشهر وذلك بحرمانهم من الحد الأدنى من الطعام اللازم ، (تحددت كمية السعرات الحرارية للفرد في اليوم خلال تلك الفترة بـ ٢٥٠٠ سعر وهي أقل من الحد الأدنى اللازم وقدره ١٢٥٠٠ سعر يوميا) . ونتيجة لذلك الحرمان الطويل فقد حدثت آثار واضحة على أفكار الرجال ومشاعرهم وتصرفاتهم حيث أصبح التفكير في الطعام هو شاغلهم الرئيسي وأصبحت أحلامهم تتركز في الطعام وتذكر مناسباته المختلفة . كما أن قابلية الرجال للتفاعل الاجتماعي انخفضت وسيطرت عليهم الكآبة والتجهم . وانعكست تلك الآثار على أسلوب تناولهم الطعام حيث ذكر أحد الباحثين أنهم كانوا ينظرون للطعام وكأنه قطع من الذهب .

ولكن القول بأن الحاجات تسيطر على التفكير والسلوك لا يعني أنشا نستطيع تحديد العلاقة بين كل من تلك الحاجات وبين كل تصرف يأتيه الفرد . إذ أن العلاقات غاية في التشابك والتعقيد . ففي بعض الأحيان يتصرف الأفراد ذات التصرف استجابة لحاجات مختلفة . كما قد يسلك الأفراد سبلا متباينة لأشياء ذات الحاجة أو للوصول إلى ذات الهدف ، ولعل تفسير هذه الظواهر هي أن السلوك لا يتحدد فقط نتيجة للحاجات ، ولكنه يتأثر بالعوامل الاجتماعية والحضارية المختلفة بالإضافة إلى العديد من العوامل الشخصية خلال الدوافع مثل الإدراك ، التعلم . وخصائص الشخصية Personality Traits لذلك فإن دراسة الدوافع لا تقدم لنا إلا تفسيراً جزئياً للسلوك .

الفرض الثاني - « حاجات الفرد في تغير وتطور مستمرين » :

أن حاجات الفرد تتغير وتتطور ولا تبقى على حال من الجمود أو الثبات . ومرد التغير في تلك الحاجات هو ما يمر به الإنسان ذاته من تغير بيولوجي أو سيكولوجي ، أو ما يصيب البيئة المحيطة به من تطور وتغيير ، وبالإضافة إلى التغييرات الفسيولوجية التي تحدث تغيراً في حاجات الفرد ، فإن الخبرة

Gutzkow, H.S., and Bowman, P.H., Men Hunger, a (١)
Psychological Manual for Relief Workers. Elgin., III. :
Berthorn Press, 1948.

والتعلم تؤديان الى اكتساب الفرد لحاجات جديدة واتساعه عن حاجات سابقة .

والتعلم learning مصدر اساسى من مصادر اكتساب الحاجات ، وهناك نظرية تنادى بان حاجات الانسان ودرافعه كلها مكتسبة بفعل التعلم . وكلما زادت خبرة الفرد وتجاريه ، فان حاجاته القديمة يمكن ان تتطور وتحل محلها حاجات جديدة .

وفى كثير من الاحيان فان عددا من حاجات الانسان تتداخل وتتفاعل لتوجيه سلوك محدد وتأخذ بذلك شكل حاجة جديدة هى مركب من عدة حاجات انسانية . مثل تلك الرغبة الجنسية قد يكون من الأوفق النظر اليها على انها مركب من عدة رغبات أساسية كالرغبة فى الانتماء والتماطف ، الرغبة فى السيطرة والتفوق ، والرغبة فى المحافظة على المظهر والكرامة .

ولا شك ان عملية التطور والتغيير فى حاجات الانسان تعكس نتائج تجاريه وخبرته فى اشباع تلك الحاجات . فاذا كان الانسان يقابل دائما بصعاب فى اشباع بعض حاجاته فقد يدعوه هذا الى نبذ تلك الحاجات والتحول الى حاجات أخرى جديدة يكون احتمال اشباعها اكبر .

الفرض الثالث - « تركز الحاجات حول ذات الخصائص » :

كل انسان يتخيل لنفسه صورة معينة Self-concept يسمى الى تحقيقها ، وبالتالي نجسد ان حاجاته تتركز كلها حول تأكيد تلك الصورة او تحقيقها او ما يطلق عليه « تحقيق الذات Self-actualization » . ان الحاجات الانسانية تتركز اذن حول تحقيق الفرد للصورة التى يريد بها لنفسه والدفاع عن ذات . ونشأة الذات ترجع الى التفاعل الاجتماعى بين الفرد وغيره من الناس ، حيث يدرك الفروق التى تميزه عنهم . فالطفل الرضيع لا يكاد يدرك من أمر نفسه شيئا . ولكنه من خلال التفاعل مع الآخرين والتعلم يبدأ فى ادراك ذاته أى يدرك ان هناك كائنا مستقلين يختلف عن غيره من الكائنات .

وعلى هذا الأساس فان الفرد يستمر فى عملية تقييم لذاته Self-evaluation من خلال المقارنة بين ذاته وبين غيره من الأفراد . ونتيجة لهذا التقييم يحدد الفرد الحاجات التى يجب عليه اشباعها حتى يؤكد ذاته .

بعض الحاجات الانسانية الرئيسية :

لقد انتقمنا الى ان الحاجات الانسانية تحدد اتجاهات السلوك وتساعد في تشكيله . كما أنها تؤثر في تفكير الانسان وطرق ادراكه للأمور والأشخاص من حوله . والآن نستعرض بعضا من أهم تلك الحاجات الانسانية التي تشكل السلوك الاجتماعي للأفراد :

أولا - الحاجة الى الانتماء : Affiliation Need

ان الانسان حيوان اجتماعي بطبيعته يسعى الى الانتماء مع الأفراد الآخرين ويستشعر جانباً أساسياً من اشباع حاجاته من خلال اتصاله وارتباطه بهم . والرغبة في الانتماء هي حاجة انسانية تجعل قيام المجتمع امراً ممكناً . وينبغي ان ننكر القاريء بظاهرة تزاوج وتفاعل الحاجات الانسانية المختلفة . لذلك فان رغبة الانسان في الالتقاء والاجتماع بالآخرين قد لا يكون مصدرها الحاجة الى الانتماء فحسب ، بل قد تنطوي على رغبة في كسب احترام الآخرين ، وتحقيق مركز اجتماعي مهم .

وقد تباين علماء النفس في تفسيراتهم لنشأة الحاجة الى الانتماء . فنجد البعض يعتبرها واحدة من الغرائز الانسانية الاربع الاصلية (المحافظة على النفس ، الطعام ، الجنس والانتماء) . وذهب بعض العلماء الى اعتبار حاجة الفرد الى الانتماء كنتيجة للحياة في مجتمع يفرض عليه الالتقاء بالأفراد الآخرين ومخالطتهم في كل مظاهر الحياة الاجتماعية ومن ثم فقد تحولت من اعتبارها وسيلة لاشباع حاجات الفرد التي لا يستطيع اشباعها بمفرده ، الى اتخاذها هدفاً في حد ذاته . ونظراً لأهمية هذا المظهر الاجتماعي ، ففي بعض الأحيان يمكن اتخاذ عدد الجماعات التي ينتمي اليها الفرد كمقياس لحاجته الى الانتماء .

وفي دراسة قام بها سكاكتر Schachter (١) ان الحاجة الى الانتماء تكون اشد عند الأفراد الذين يصيبهم القلق اكثر من غيرهم . وبالتالي نجد الشخص القلق يسعى الى الاندماج مع الآخرين خاصة من هم في مثل حالته .

(١) Schachter, S., The Psychology of affiliation: experimental studies of the sources of gregariousness. Stanford, Calif., Stanford University Press, 1959.

وجود الشخص القلق في مجتمع من الأفراد الذين يشاركونه نفس
المشاعر منوف يؤدي الى تخفيض ما يشعر به من قلق ، ومن ناحية أخرى فان
وجوده مع أفراد آخرين قد يساعده على تفهم مصدر قلقه .

ثانياً - الحاجة الى التملك The Aquisitive Need

ان الحاجة الى التملك قديمة قدم الانسان نفسه . ولا شك ان هذه
الحاجة تتطور بتطور المجتمع وزيادة تقدمه وتمعه . وتملك الأشياء المختلفة
في المجتمعات الحديثة الى جانب انه يشبع حاجات الفرد المادية وييسر له سبل
الحياة ، الا انه يخدم غرضاً آخر لا يقل أهمية وهو اضعاف مركز اجتماعي على
الشخص يميزه عن غيره من الأفراد . ولا شك ان حاجة التملك هذه تتضح
اكثر ما يكون في حالة الأفراد من المجتمعات الفقيرة والنامية الذين تتاح لهم
فرص الانتقال الى مجتمعات أكثر تقدماً ، اذ نراهم يقلبون على استخدام
الزيادات في دخولهم في اقتناء العديد من الأشياء التي تساعد على اشباع
تلك الحاجة الأصلية في الانسان . من ناحية أخرى فنحن نرى ضعف الحاجة
الى التملك في المجتمعات البدائية حيث يسود أفرادها نظم تقترب من الشيوعية
في الملكية أو تكاد .

ان الحاجة الى التملك قد تخدم بعض الحاجات النفسية الأخرى في الفرد
مثل الاطمئنان الى المستقبل أو ضمان مستوى معيشي معين من خلال الثروة
التي يمتلكها ، الا ان الحاجة قد تنحرف عن مجراها الطبيعي حينئذ نرى
بعض الأفراد يقلبون على اقتناء أشياء غير نافعة وبائمان باهظة وذلك لمجرد
ارضاء حب التملك والتميز على الآخرين . مثال ذلك من ينفقون ثروات طائلة
في اقتناء قطع الاثاث النادر أو قطع النقود الأثرية .

ثالثاً - الحاجة الى القوة والنفوذ The Power Need

بعض الناس يحركهم شعور قوي وحاجة ملحة الى السيطرة على الآخرين
والتأثير فيهم . ان الحاجة الى القوة تتمثل في الرغبة في اكتساب طاعة
الآخرين وتوجيه سلوكهم في الاتجاه الذي يرضي شخصاً معيناً . ولا شك ان
ترافر تلك الحاجة عند بعض الأفراد هو مصدر من مصادر القيادة الفعالة في
المجتمعات . وای مجتمع بطبيعة الحال يحتاج الى قيادات فعالة لها للقدرة
على تحريك الجموع وتوجيهها . ولكن قد تنحرف تلك القوة في أيدي بعض
الناس وتتحول من وسيلة لتحقيق أهداف المجتمع الى غاية في ذاتها يسمى اليها
الفرد لاشباع حاجته الى التسلط . لذلك نجد كثيراً من نظم المجتمع وقوانينه
تهدف الى تنظيم حصول الأفراد على عوامل السيطرة على الآخرين ووضع
ضمانات ضد انحرافهم في استخدام تلك السلطات .

بعض التطبيقات الإدارية لمفهوم الدافعية :

يعتبر مفهوم الدافعية من أهم إسهامات علوم السلوك التي أفادت منها الإدارة الحديثة . وقد تركزت تطبيقاته أساسا في محاولات الإدارة التعرف على أنواع الدوافع التي تؤثر في سلوك فئات معينة من الأفراد المتعاملين معها ومنهم :

- ١ - العاملون .
- ٢ - المديرون .
- ٣ - المستهلكون .

ونعرض في الجزء الثاني لبعض المعلومات المتاحة عن هذه التطبيقات الإدارية .

دوافع العمل : Work Motivation

يتردد تعبير « الرضاء عن العمل » Job Satisfaction « و » الروح المعنوية « Morale » و « دوافع العمل » Motives على السنة الكثيرين للتعبير عن مشاعر الرضاء والسرور . أن تعبيرات مثل الروح المعنوية والرضاء تعنى أشياء مختلفة للأفراد المختلفين . لذلك يجب أن نبذل محاولة لتحديد معان واضحة لتلك المفاهيم . مثلا يقودنا الاتجاه العام للتفكير الى أنه في مجتمع صناعي فإن الشخص العامل كلما زاد رضاءه عن عمله فإن المنطق يقول بأن إنتاجه سيكون أعلى وأكثر ولكن هل هذا التفكير أو التعليل سليم ؟

وتتبع أهمية الموضوع من كونه يتعلق بمشاعر الناس واتجاهاتهم حيال الأعمال التي يقومون بها والتي لا تقل أهمية عن الناحية المادية في العمل (الأجر وخلافه) .

لقد كان الاتجاه السائد في فترة من الوقت أن ظروف العمل المادية (الضوضاء ، الاضاءة ، الحرارة ، الأمن وما إلى ذلك) هي المحدد الأساسي لدى تقبل العامل لعمله وبالتالي لمستوى إنتاجيته . ولكن نتائج البحث والدراسة في هذا الميدان أثبتت أن الفرواق المختلفة لظروف العمل المادية لا تمثل أهمية كبيرة في مدى تقبل العامل لعمله وإنتاجيته طالما أنها تبلغ مستوى معيناً . أي أن درجة الاضاءة مثلا ليست عاملاً جوهرياً في رضاء العامل على عمله وإنتاجيته طالما أنها قد بلغت مستوى معقولاً يسمح بالرؤية الريححة . وهذا ينطبق على كافة العناصر المكونة لظروف العمل المادية .

ثم اتجه تفسير الدارسين الى اتجاه اخر يؤكد اهمية جماعات العمال والجو الاجتماعي وعلاقات العمل كأساس لتحديد مدى تقبل الأفراد لأعمالهم ومستوى انتاجيتهم بحيث ان العامل قد يكره جو العمل المادى ويشعر بعدم الرضا عنه ، ولكنه يجب عمله نظرا لعلاقات الصداقة التى تربطه بزملاء العمل .

من ناحية ثالثة فان الأجر وملحقاته من مزايا اقتصادية التى يحصل عليها العامل لها تأثير على اتجاهاته نحو عمله ورضائه عنه .

من ذلك يتضح ان العوامل المؤثرة على معنوية الأفراد ورضائهم عن أعمالهم (وهى خطوة فى سبيل تفهم محددات انتاجيتهم) كثيرة ومتعددة وتشمل :

- ١ - ظروف العمل المادية .
- ٢ - الجو الاجتماعى .
- ٣ - العوامل الاقتصادية .

ولكن يلاحظ ان الأسلوب الذى أتبناه لأن هو أسلوب شخصى محض بمعنى انه نتيجة تفكير شخصى من الخارج بعيد عن جو العمل لذلك فان البديل هو الدخول فى تنظيمات العمل والحصول على المعلومات الحقيقية من خلال طرق البحث فى المعلوم السلوكية بحيث نحصل على دوافع العمال الحقيقيين .

وتطبيقا لهذا الأسلوب نجد ان الدراسة التى قام بها دوالكروجست (١) توضح ان مضمون العمل Job Content ليس هو المصدر الأساسى للشعور بالرضا عن العمل . ولكن هذا الشعور بالرضا انما هو حصيلة تفاعل العوامل التالية :

- ١ - الناس الآخرون فى العمل
- ٢ - فرص التقدم .
- ٣ - المركز الاجتماعى .

(١) Walker, C., and Cuest, R., The Man on the Assembly Line. Cambridge Harvard-University Press, 1952.

٤ - الأجر .

٥ - استقرار وضمن العمل .

ويرى المؤلفان ان ظروف العمل المادية مثل ساعات العمل ، والقرب من مكان العمل وامكانيات وتسهيلات العمل لها تأثير على الشعور بالرضا ولكن ظروف العمل الجيدة لا تجعل العمل في ذاته جيدا . وقد حدد العمال الذين تمت مقابلتهم في تلك الدراسة ان العوامل التالية تؤثر على شعورهم بالرضا عن العمل :

١ - معدل سرعة العمل .

٢ - نوع الاشراف والمشرفين .

٣ - درجة الشعور بانجاز المنتج النهائي .

وحقيقة الامر ان تلك الدراسة تشير الى ان كل شيء تقريبا يتصل بالشعور بالرضا ويؤثر عليه ، مثال ذلك :

١ - الأجر .

٢ - الشعور بالضمن والأمن .

٣ - مظهر العمل ومركزه الاجتماعي .

٤ - ظروف العمل المادية .

٥ - الأقدمية في العمل .

٦ - درجة قرب العامل عن المنتج النهائي .

٧ - الأصدقاء في العمل .

٨ - المشرفون .

الرضا عن العمل Job Satisfaction

من أهم الدراسات التي أجريت عن موضوع رضا العاملين عن أعمالهم وعلاقة ذلك بالانتاجية ، الدراسة التي أجريت في سنة ١٩٥٠ بمعرفة ثلاثة من

اساتذة جامعة متشيجان (١) - وقد تمت الدراسة في شركة برودنشيال للتأمين وعدد العاملين بها حوالي ١٠ آلاف شخص في المركز الرئيسي للشركة . وقد تم اختيار ٤١٩ شخصا من العاملين من غير المشرفين و ١٤ مشرفا لاجراء التجربة عليهم . وقد قسمت العينة الى ١٢ قسما تقصّف بالانتاجية المرتفعة و ١٢ قسما تقصّف بانخفاض الانتاجية . وتم تنظيم المجموعات في ثنائيات كل منها تمثل قسما مرتفع الانتاجية وآخر منخفض الانتاجية . وجميع تلك الثنائيات كانت تؤدي نفس العمل واقرارها على نفس المستوى من المقدرة ونفس مستويات الاجور وتوزيع العمر والاقدمية وافرادها يعيشون تقريبا على نفس البعد من مقر الشركة وعلى نفس الدرجة من الرضا عن مساكنهم والمجتمعات التي يعيشون فيها .

وقد تم عدد من المقابلات بين افراد العينة والباحثين الهدف منها التعرف عن اتجاهات الافراد نحو :

- ١ - جماعات العمل .
- ٢ - العمل ذاته .
- ٣ - سياسة الشركة .
- ٤ - مركز العمل والاجر .
- ٥ - الاشراف .

وقد وجهت نفس الاسئلة الى الموظفين والمشرفين من افراد العينة . وقد تم الحصول على مقاييس اربعة لما يسمى الرضا العام عن العمل هي :

- ١ - الاعتزاز بجماعة العمل .
- ٢ - الشعور بالرضا المستمد من طبيعة العمل الذي يؤديه الفرد .
- ٣ - درجة الاندماج في الشركة والاعتزاز بها .
- ٤ - الرضا عن الاجر الحالي والمتوقع والمركز الحالي والمتوقع في الشركة .

(١) Katz et al., Productivity, Supervision, and Morale in an Office Situation, Ann Arber: University of Michigan Press, 1960.

وقد أوضحت نتائج الدراسة أن العامل الأول وهو الاعتزاز بجماعة العمل هو الوحيد الذى اتضحت علاقته بالانتاجية بطريقة احصائية ذات دلالة . فقد أظهرت الجماعات الأعلى فى كفاءتها الانتاجية درجة أعلى من الاعتزاز بالجماعة عن الجماعات الأقل انتاجية . كذلك اتضح أن رؤساء الأقسام ذات الكفاءة العالية لا يتبعون أساليب الضغط فى الإشراف مثل رؤساء الأقسام منخفضة الانتاجية . إلا أن المشكلة هنا هى فى تحديد علاقات السببية . هل الأفراد الأكثر كفاءة يحققون انتاجية أعلى نظراً لكونهم شاعرين بالرضا عن أعمالهم أم هم راضون عن أعمالهم لكونهم أكثر انتاجية . نفس الكلام بالنسبة للمشرفين هل هم يتبعون أساليب الإشراف المرنة نظراً لأن مرؤوسيهم مرتفعوا الكفاءة أم أن ارتفاع الانتاجية سببه نوع الإشراف المتبع ؟

وفى دراسة أخرى قامت بها Morse (١) اتضح أن جماعات العمال التى تبدى شعوراً أكثر بالرضا عن العمل ليست بالضرورة هى أكثر الجماعات انتاجية . وفى تلك الدراسة قدمت مورس نموذجاً Model لفهم الرضا عن العمل :

١ - الإنسان له حاجات ورغبات يشعر بها وتسبب له حسالة من التوتر Tension تزداد بقوة الحاجات .

٢ - هناك أشياء مادية واجتماعية فى الجو المحيط بالفرد يمكنها تخفيض ذلك التوتر .

٣ - كل شيء يتمكن من تخفيض التوتر الذى يشعر به الفرد يمكن اعتباره مصدراً للرضا .

٤ - مستوى الرضا الذى يشعر به الفرد هو حصيلة تفاعل :

(أ) مدى اشباع حاجاته فى موقف معين .

(ب) مدى النقص فى اشباع حاجاته .

أى أن الشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريد الفرد وبين ما يحصل عليه فعلاً فى موقف معين .

Morse, N., *Satisfactions in the White Collar Job*. Ann Arbor : University of Michigan Press, 1950.

وعلى ذلك فإن العلاقة بين الانتاجية والشعور بالرضا تتوقف على كون الانتاجية سبيل الأفراد لتحقيق حاجات يريدونها بشدة - وعلى ذلك فإن أكثر العمال انتاجية هم الذين يشعرون بأن الانتاجية هي سبيلهم الوحيد لاشباع حاجات لها أهمية قصوى لديهم .

وهناك اتجاه آخر لتفسير الشعور بالرضا يربطه بعامل التوقع ويمكن توضيح ذلك الاتجاه في مجموعة الفروض التالية :

الفرض الأول - الشعور بعدم الرضا :

إذا فشل الفرد في تحقيق هدف كان يسعى اليه . فإنه سيكون أقل تماسا إذا كان قد قدر احتمالا ضئيلا للنجاح في تحقيق الهدف عما إذا كان قدسبره لاحتمال النجاح كبيرا - بمعنى أن الفرد مثلا إذا كان يتوقع أن فرصته في الحصول على ترقية هذا العام ضئيلة ولم يحصل على الترقية فعلا فإنه سيكون أقل شعورا بعدم الرضا عما إذا كان توقع احتمال حصوله على الترقية كبيرا ثم لم يحصل عليها .

الفرض الثاني - الشعور بالرضا :

إذا نجح الفرد في تحقيق هدف كان يسعى اليه . فإنه سيكون أكثر رضا لو كان الاحتمال المقدر للنجاح قليلا عما لو كان الاحتمال المقدر كبيرا - ففي حالة الموظف السابق إذا كان قد قدر لنفسه فرصة ضئيلة للحصول على الترقية فإنه سيكون أكثر رضا عند تربيته عما لو كان قدر فرصة أكبر للحصول على الترقية .

أي أن الفرد الذي لم يكن يتصور أنه سيحصل على شيء وحصل عليه فعلا سيكون أكثر سعادة ورضا عما لو كان حصوله على ذلك الشيء محتملا جدا .

ويلاحظ أن محاولات تفسير موضوع الرضا عن العمل كانت كلها تقوم على فكرة الحاجات ومدى اشباعها كمحدد للرضا وهذا يتطلب أن نبحث ما هي الحاجات الهامة وما هي المعايير التي تستخدم لتحديد هـا . وبعض تلك المعايير المستخدمة لتحديد الحاجات هي التالية :

١ - أن الحاجات ينبغي أن تمثل جانبا ثابتا وهاما من شخصية الفرد .

٢ - أن تكون مرتبطة بالشخصية بصفة عامة وبالقدرة على التأقلم بالحياة الصناعية .

٢ - أن تتوافر تلك الحاجات في عدد كبير من الأفراد .

٤ - أن يمكن إشباعها في جو العمل ؛

٥ - أن يمكن تحديدها وقياسها .

وقد أجرى شافر Schaffer (١) دراسة على ٧٢ شخصاً من أربع شركات ، وعلى أساس الاستقصاء الذي استخدمه توصل إلى قائمة من ١٢ حاجة أساسية مرتبة من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية . كذلك أجرى هرزبرج وزملاؤه (٢) دراسة على ٢٠٠ محاسب وتوصلوا إلى تحديد بعض العوامل المرتبطة أساساً بالشعور بالرضا عن العمل وأخرى مرتبطة أساساً بالشعور بعدم الرضاء .

دوافع المثبرين : Managerial Motivation

في محاولة لتبيين اثر نظريات الدافعية المختلفة على دراسة الدوافع في الصناعة سنركز اهتمامنا في هذا القسم على دراسة دوافع العمل لدى المديرين وما نعينه بدراسة دوافع الادارة هو بحث محددات السلوك وتصرفات المدير أثناء ما تهدف إلى معرفته هو ما هي العوامل التي تحدد سلوك وتصرفات المدير أثناء العمل . ويقصد بالمدير أي عضو في تنظيمات العمل يشغل مركزاً إشرافياً يستلزم منه اتخاذ القرارات وتوجيه أعمال بعض الأعضاء الآخرين في التنظيم وبذلك نجد أن هذا التعريف ينطبق على مشرفي الخط الأول كما ينطبق على رئيس مجلس الادارة في المشروع .

والشاهد أن الاهتمام بدراسة دوافع العمل لدى المديرين لم يبدأ إلا منذ سنوات قليلة حيث أوضح بعض الكتاب هذا القصور والنقص الواضح في دراسات الدوافع الادارية على عكس الحال بالنسبة لدراسات دوافع العمل لدى العمال الصناعيين .

وقد بدأت الدراسات الخاصة بدوافع الادارة في التزايد منذ سنة ١٩٥٩ أما قبل ذلك فلم يكن الأمر يزيد على بعض الأفكار العامة التي ترد عرضاً في

(١) Schaffer, R., Job Satisfaction as related to need satisfaction in work. Psychol. Monographs 1953, 67, No. 14.

(٢) Herzberg et al., The Motivation to Work, N.Y. Wiley, 1958.

كتابات بعض الكتاب في موضوعات الإدارة • من أمثلة تلك الأفكار ما كان يتردد من أن المدير يقبل على عمله مدفوعا بعدد من الدوافع الهامة هي :

- ١ - الرغبة في السلطة والقوة .
- ٢ - الرغبة في تحقيق مركز أدبي واجتماعي رفيع .
- ٣ - حب المغامرة وتجمل المخاطر .
- ٤ - الشعور بالأهمية والامتياز في العمل .

كذلك أوضع هنري (١٩٤٨) (١) أن المديرين يتميزون برغبة قوية نحو انجاز الأعمال .

وفي عام ١٩٥٩ وجدت مورس (٢) أن المشرفين في إحدى الدراسات أكثر رضا من مرؤوسيهم فيما يتعلق بناحية الأمن والاستقرار في العمل والمزايا المعنوية التي يحصلون عليها ، كذلك فيما يتعلق بالمعالة وظروف العمل المادية ومن ناحية أخرى كان المشرفون أقل رضا من مرؤوسيهم فيما يتعلق بالأجر .

الاتجاهات الحديثة في دراسة دوافع المديرين :

كما أوضحت سابقاً فقد شهدت سنة ١٩٥٩ تحولاً أساسياً في الاهتمام بدراسة الدوافع الإدارية بعد أن نشر هرزبيرج وزملاؤه (٣) كتابهم عن « الدوافع إلى العمل » وقد تبلورت تلك الدراسة في نظرية تسمى « بنظرية العاملين » The Two Factor Theory وتقوم تلك النظرية على أن محددات الرضا على العمل تختلف تماماً عن محددات الاستياء من العمل .

وتمضي النظرية إلى تصديد بعض العوامل المتعلقة بطبيعة ومضمون العمل كمحددات للرضا بينما يصدر عدم الرضا أو الاستياء في العمل من بعض العوامل المتعلقة بظروف وبيئة العمل . وتستند تلك الفكرة إلى نظرية الدوافع الوجدانية وتفترض أن هناك حاجتين أساسيتين للإنسان ، الأولى

Henry, E., Executive Personality and Job Success, AMA, (١)
1948.

Morse, op. cit. (٢)

Herzberg al., The Motivation to Work, op. cit. (٣)

هي الحاجة الى اجتلاب السرور والسعي وراء السعادة ، والثانية هي الحاجة الى تجنب الألم والتعب عن الشقاء . وفيما يلي العوامل التي تسبب الرضاء والعوامل التي تسبب عدم الرضاء :

١ - مصادر الرضاء عن العمل :

- أهمية العمل وطبيعته .
- إمكانية التقدم والنمو في العمل .
- مدى المسؤولية في العمل .
- فرص الاستفادة من إمكانيات الشخص ومؤهلاته في العمل .
- سلطة اتخاذ القرارات .
- إمكانيات أداء العمل .

٢ - مصادر عدم الرضاء عن العمل :

- ظروف العمل المادية .
- المرتب أو الأجر .
- العلاقات مع الزملاء .
- العلاقات مع الرؤوسين .
- العلاقات مع الرؤساء .
- نوع الاشراف .
- الأمن والاستقرار في العمل .

والغرض الاساسي لتلك النظرية هو أن توافر مصادر المجموعة الاولى يبعث على الرضاء ولكن عدم توافرها لا يسبب الاستياء ، كذلك بالنسبة للعوامل في المجموعة الثانية فإن توافرها بدرجة معقولة تسبب عدم الاستياء ولكنها لا تنتج الرضاء في العمل . ولقد تمرضت تلك النظرية الى هجوم ونقد شديدين حيث يرى الناقدون أننا لا نستطيع الفصل بين مسببات عدم الرضاء ومسببات الرضاء أي أنه يمكن تصوير الموقف من وجهة النظر المعارضة كالآتي :

المرضاء عدم الرضاء

أي أن الرضاء وعدم الرضاء هما طرفا نقيض لنفس الظاهرة وبذلك فإن
أي عامل إذا كان يبعث على الرضاء فإن هدم توافره يسبب عدم الرضاء وعلى
العكس من ذلك فإن نظرية هرزبيرج تصور الموقف كالآتي :

الرضاء صفر عدم الرضاء

في هذه الحالة فإن الرضاء عن العمل لا يعتبر عكس عدم الرضاء حيث
أن عدم توفر مصدر من مصادر الرضاء يجعل درجة الرضاء تهبط إلى الصفر
ولكنه لا يمتد ليصل إلى درجة عدم الرضاء كذلك فإن توافر ظروف العمل
الجيدة يمنع عدم الرضاء ولكنه لا يصل بالشخص إلى درجة الرضاء عن
العمل .

بعض الدراسات التطبيقية لدوافع المديرين :

ما هي الدوافع أو القوى الداخلية التي تعمل في نفس المدير وتدفعه إلى
أن يسلك سلوكا محددا في عمله الإداري ؟ ما هي العوامل التي تؤثر على
المدير فتجعله يميل إلى زيادة الجهد في عمله وتحسين مستوى الأداء في بعض
الأحيان والمواقف وإلى تقييد جهوده والانصراف عن العمل في بعض المواقف
الأخرى ؟

لقد أوضحت الدراسات العمل أن الأداء الإداري إنما يتحدد بتفاعل مقدرة
المدير ومهارته مع دوافع المحللة لديه (١) . والآن بهمنا أن نستعرض نتائج
البحث والدراسة حول هذا الموضوع محاولين الوصول إلى تحديد للدوافع
الإدارية الأساسية .

لقد كانت دراسة الدوافع الإدارية متخلفة إلى حد بعيد حتى سنة ١٩٥٩
تقريباً . فحتى ذلك الوقت لم يكن هناك أي دراسات علمية سليمة للموضوع
بل كان هناك بعض الأفكار والآراء الشخصية المتناثرة في كتابات بعض مفكرى
الإدارة أمثال شستر برنارد ، جوردون ، وجريفيث . لقد كانت أفكار هؤلاء

Victor Vroom, Motivation in Management. N. Y., (١)
American Foundation for Management Research,
1965.

الكتاب تبرز أن المديرين يمارسون أعمالهم مدفوعين بالرغبة في القوة ، المركز الاجتماعي ، حب المخاطرة ، الرغبة في الانجاز Achievement ، الرغبة في الضمان والاستقرار ، والتميز المهني .

ولعل سلسلة الدراسات التي قام بها ليتمان بورتر (١) Lyman Porter من جامعة كاليفورنيا بالولايات المتحدة تعتبر أهم ما تم في ميدان التصرف على الرغبات والدوافع الإدارية من وجهة نظر المديرين انفسهم . ففي سلسلة الاستقصاءات الموجهة الى عينات من المديرين الأمريكيين توصل بورتر الى النتائج الآتية :

١ - أن رغبات ودوافع العمل لدى المديرين تختلف باختلاف المستوى الإداري الذي يشغله المدير . فالمديرون في المستويات العليا للمشروع يحصلون على درجات أعلى من الاشباع لأنواع الرغبات والحاجات التي يشعرون بها بينما المديرون في مستويات المشروع الدنيا يحصلون على درجات اشباع أقل لرغباتهم .

٢ - يميل المديرون في المستويات الإدارية العليا الى الاهتمام بالحاجة الى الاستقلال وحرية العمل أكثر من المديرين في المستويات الدنيا من الهيكل الإداري .

٣ - المديرون الذين يشغلون مناصب تنفيذية يحصلون على درجات اشباع أعلى من المديرين الذين يشغلون مناصب استشارية .

٤ - هناك علاقة بين حجم المشروع الذي يعمل به المدير وبين درجة الاشباع التي يحصل عليها . في المستويات الدنيا من الإدارة يحصل مديرو المشروعات الصغيرة على اشباع لرغباتهم أقل من المندرجين في المستويات الكبيرة وبالعكس ففي المستويات العليا من التنظيم ، يحصل مديرو الشركات الكبرى على اشباع لحاجاتهم أكثر من نظرائهم في المشروعات .

ومن ناحية أخرى فقد قام المؤلف (٢) بدراسة لدوافع العمل لدى المدير الأمريكي (١٩٦٧) ومنها تبين أن الدوافع الآتية هي الأكثر أهمية من وجهة

Porter, L.W., Organizational Patterns of Managerial Job (١)
Attitudes, N. Y., AFMR, 1964.

El-Salmi, A., Managerial Motivation, Indiana University (٢)
1967.

نظر المدير في عدد من المشروعات ٧١ ، اعتبرها قوى أساسية تدفعه للعمل :

- ١ - فرصة النمو والتقدم في العمل .
 - ٢ - فرصة استغلال مواهب وقدرات المدير الشخصية في العمل .
 - ٣ - الرغبة في الحصول على معلومات كافية عن العمل .
 - ٤ - المرتب والعائد المادي .
 - ٥ - السلطة التي يتمتع بها في العمل الإداري .
 - ٦ - فرصة العمل المستقل والتفكير الحر .
 - ٧ - فرصة الاشتراك في تحديد أهداف العمل .
 - ٨ - فرصة الاشتراك في تحديد وسائل وأساليب العمل .
 - ٩ - الرغبة في اكتساب احترام الناس داخل وخارج المشروع .
 - ١٠ - استقرار العمل والشمور بالأمن والضمان .
 - ١١ - الرغبة في تكوين صداقات وتوفير جو اجتماعي مناسب في العمل .
- تلك هي الدوافع الأساسية التي قرر عدد من المديرين الأمريكيين أنها هي الموجه الأساسي لنشاطهم في العمل .

والآن لو انتقلنا إلى دراسة موقف المدير المصري - ما هي الدوافع التي تحدد سلوك المدير في مصر وفي شركات ومؤسسات القطاع العام بالذات .

إن ميدان دراسات الدوافع في مصر مازال يفتقر إلى دراسة عميقة للحصول على معلومات دقيقة عن هذه الناحية الهامة من نواحي السلوك الإداري .

ولكن على الرغم من عدم إجراء مثل تلك الدراسة الآن ، إلا أن المؤلف قد قام بعدد من الدراسات الاستطلاعية بين عينات مختلفة من مديري وحدات الإنتاج التابعة للقطاع العام وكان السؤال الأساسي محور الدراسة هو ما هي العوامل الأساسية (الدوافع) التي تؤثر على الأداء والسلوك الإداري ؟

وفيما يلي أمثلة من الاجابات التي حصلنا عليها مع الأخذ في الاعتبار أن كلامنا تلك الآراء إنما يلخص آراء مجموعة من المديرين وكيس مديرا معينا بالذات .

العوامل الفعالة التي يجب توافرها في جو العمل لاتاحة أداء أكثر كفاءة
من وجهة نظر المدير المصرى :

١ - الثقة والتقدير :

يجب أن يشعر المدير أنه محل ثقة الجهات العليا . وفيما يلي بعض
الأمثلة :

- (أ) اشتراكه في وضع السياسة العليا للعمل .
- (ب) تزويده بسلطات مالية وإدارية مناسبة .
- (ج) عدم التدخل في صميم اختصاصاته .
- (د) تخويله حق اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بتطوير العمل .
- (هـ) تقدير جهوده بالطريقة التي تتناسب مع شخصيته وظروفه .

٢ - توفير امكانيات العمل :

يجب أن تتوفر لدى المدير الامكانيات البشرية والآلية والمالية اللازمة كما
يجب التقيد بعمليات الاحلال في الوقت المناسب .

٣ - اطمئنان العاملين :

يجب أن يشعر العاملون بأنهم خاضعون لنظام داخلي عادل ينظم الأجور
والمكافآت والترقيات والمعاشات والمكافآت والعلاج الطبي وأي ميزات أخرى .

٤ - الاتصالات الخارجية والتدريب :

من الضروري الاطلاع على أحدث التطورات في محيط العمل والحصول
على أحدث المعدات وتدريب العاملين على تشغيلها . كما يجب اعداد برامج
تدريب دورية للعاملين للتعرف على الطرق الحديثة والأساليب العائية المتطورة
في محيط أعمالهم .

٥ - الحوافز الإيجابية والسلبية ومرونة وسرعة تطبيقها :

يجب ألا يخضع نظام تطبيق الحوافز الإيجابية والسلبية إلى قيود إدارية
معقدة كما يجب أن يفرز المدير منطقة تطبيقها وبشكل سريع حتى يكون للحوافز
التأثير المطلوب .

٦ - الحد من تعدد أجهزة المراقبة :

ان تعدد أجهزة المراقبة يؤدي الى الضغط على المدير وعدم تمتعه بحرية الحركة واتخاذ القرارات وهي من العوامل الأساسية في العمل الإداري .
بالإضافة الى ذلك فان هذا التعدد في أجهزة المراقبة يوقع المدير في موقف صراع حين لا يستطيع الاستجابة الى الطلبات المتعارضة أو المتناقضة التي تطالب بها تلك الجهات المختلفة .

٧ - القيادة العلمية السليمة :

ان توافر القيادات الإدارية في المستويات العليا التي تتوافر لها إمكانيات العلم والخبرة تجعل مهمة المدير أسير ، وتحفزها على أداء عمل أفضل حيث يتجاوب ويتفاعل مع تلك القيادات أكثر مما يستطيع مع القيادات غير المسؤولة التي تتصف بالتردد ونقص الكفاءة .

تلك هي إذن أنواع الرغبات أو الدوافع التي يشعر المدير في مصر أنها تدفعه الى الاجادة وبذل الجهد في عمله . لقد طال الحديث عن حوافز العمل بالنسبة للمديرين في القطاع العام وتعددت المؤتمرات والمناقشات ولكنني اعتقد انها لم تحقق أي نجاح في حل مشكلة الحوافز لأنها لم تنظر اليها من الناحية الصحيحة فالأساس العلمي في موضوع الحوافز هو النظر اليها على انها تحاول اشباع رغبات معينة يريدها العاملون وبالتالي فان الأساس الأول في تقديم الحوافز هو ان تتفق مع أنواع الرغبات التي يريدها المديرون . وبالتالي فان رسم برنامج جديد لاطلاق المبادرات الخلاقة للمديرين باستخدام حوافز العمل يبقى أن يبدأ بدراسة ماذا يريد المديرون انفسهم من بين العوامل الآتية :

- ١ - المرتب والعائد المادي الجزئي للعمل .
- ٢ - توافر رئاسة أو إدارة عليا على مستوى عال من الكفاءة .
- ٣ - وجود مساعدين ومعاونين على مستوى عال من الكفاءة .
- ٤ - حرية العمل والتصرف وحرية اتخاذ القرارات في مشاكل العمل .
- ٥ - الاشتراك في تخطيط أساليب العمل وتحديد الأهداف .
- ٦ - الحد من عدد الجهات المشرفة والأجهزة المراقبة .
- ٧ - توافر الاستقرار والطمأنينة في المنصب الإداري .
- ٨ - توفير ظروف العمل المناسبة .

تلك هي أهم ما يحتاج اليه المديرين في شركات القطاع العام لكي يقوموا بعمل إداري على مستوى عال من الكفاءة . وبالتالي فإن أي برنامج للحوافز لكي ينتج أثره المطلوب في حفز المديرين على زيادة الجهد ورفع الكفاءة لابد وأن يوفر لهؤلاء المديرين الرغبات التي تتصل أساسا بطبيعة العمل وأمكانياته . أي أن ما يصيب المدير أساسا هو فرصة للعمل المتحرر من القيود والعقبات والذي يتيح له فرصة للابتكار والخلق والتطوير . أن ما يطالب به المديرين (وهو حق) هو إتاحة الفرصة لهم لتحمل مسئوليات عملهم ومحاسبتهم عن مدى تحقيق الأهداف .

الشرط الثاني اللازم توافره لنجاح نظم الحوافز أن ترتبط ارتباطا أساسيا ومباشرا بالأداء وتحقيق الأهداف . بمعنى أن المدير الذي يحقق الأهداف المحددة لمشروعه يحصل على الحوافز المقررة . وفي ذات الوقت فإن من يخفق في إنجاز العمل المطلوب يحرم من تلك الحوافز . والأهم من ذلك هو ضرورة تطبيق أنواع الحوافز السلبية على من ينحرف من هؤلاء المديرين . أن تجارب كثير من المديرين دلت على أن الفشل والانحراف في بعض الحالات لم يكن له عقاب رادع وبالتالي كان هناك دافع للخطأ والانحراف حيث لا مسئولية ولا عقاب . أن فعالية الحوافز تكمن في المزج بين الحافز الإيجابي الذي يدعو إلى الاجادة والالتقان ، والحافز السلبى الذي ينتهى عن الخطأ والانحراف .

دوافع المستهلكين Consumer Motivation

احتلت دراسة دوافع المستهلكين اهتماما كبيرا من إدارة التسويق في المشروعات الحديثة . والهدف هو التوصل لمعرفة المسببات الأساسية للسلوك الاستهلاكى بمعنى محاولة الإجابة عن أسئلة كالتالية :

- لماذا يشتري المستهلك سلعة معينة دون أخرى ؟
- لماذا يفضل المستهلك ماركة معينة دون أخرى ؟
- لماذا يميل المستهلك إلى التعامل مع متجر محدد دون سواه ؟
- هل يفضل المستهلك السلعة الأجود أم الأخصى ؟
- هل يشتري المستهلك السلعة لأشباع رغبات ذاتية يشعر بأهميتها أم أراضاء لضغوط اجتماعية ؟

تلك وغيرها أسئلة هامة تمثل الإجابات عنها مصدرا رئيسيا للمعلومات تستطيع الإدارة الاستناد إليها في رسم سياستها التسويقية والإعلانية . وقد

كانت الطريقة المتبعة سابقا (قبل تطور دراسات الدافعية) هي الاعتماد على ما يسمى بقوائم درفع الشراء Buying Motives والتي تحاول ايجساد صلة بين نوعيات من الدوافع المفترضة وبين انماط سلوكية معينة - ولكن بتطور أساليب البحث في علوم السلوك أمكن التوصل الى طرق أفضل للكشف عن دوافع المستهلكين وذلك من خلال استخدام ما يسمى « بحوث الدوافع » Motivation Research أو (MR) وهي مجموعة من طرق البحث التي تعتمد على منطق غير مباشر في التعرف على دوافع المستهلكين باستخدام ما يسمى « بالملقق الإسقاطية » Projective Techniques (١) .

(١) راجع مؤلفنا عن بحوث التسويق - مدخل سلوكي - دار المعارف
بمصر - ١٩٧٠ .

الفصل الثالث

التعلم

LEARNING

في محاولة للتوصل الى مفهوم علمي متكامل عن المحددات الاساسية للسلوك الانساني تعرفنا على أهمية عاملى الإدراك والدافعية في تشكيل الاستجابات الفردية للمثيرات . وإلى جانب هذا فإن هناك مجالاً للوصول الى تفسير اكمل اذا تساءلنا عن السبب وراء أشكال التغيير في الأنماط السلوكية المشاهدة للأفراد عبر الزمن أو مع اختلاف المواقف . ان جانباً من التغيير في هذه الأنماط السلوكية يعود بلا شك الى تطور إدراك الفرد وتغير دوافعه ، ولكن نلاحظ في إحسان متكررة تغييراً في السلوك الفردى تثبت الدراسة أنه لا يعود الى مثل هذا التطور في الإدراك أو الدافعية .

ولتفسير هذا القدر من السلوك الانساني (ظاهرة التغيير في السلوك مع ثبات الإدراك أو الدافعية النسبي) نجد أن علم النفس يقدم لنا تعميلاً مقيداً هو أن الانسان قد مر بعملية « تعلم » ، Learning . وقد أثبتت الدراسات المتتالية أن مفهوم التعلم من أهم المفاهيم المساعدة في تحليل السلوك الانساني حيث يوفر أساساً هاماً في تفهم العمليات النفسية الأخرى . ومع هذه الأهمية لمفهوم التعلم فقد تباينت الآراء والنظريات في شأنه بدرجة تثير قدراً كبيراً من الصعوبة في تفهمه . وهدفنا في هذا الجزء عرض الأبعاد الأساسية لمفهوم التعلم وبيان علاقته بعملية تحديد السلوك الانساني .

معنى « التعلم » :

يعرف « التعلم » بأنه التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة . بمعنى أن الانسان اذا اكتسب مزيداً من الخبرة والتجربة ، تجده يميل الى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التي كان ياتىها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب .

ويلاحظ أن هذا التعريف يختلف عن المفهوم التقليدي للتعلم الذي كان

ينص على أن التعلم هو التغير النسبي في السلوك نتيجة للخبرة والتجربة والفرق بين التعريفيين أن المدخل التقليدي يرى في السلوك ذلك الجانب الظاهر أو المشاهد فقط من التصرفات الإنسانية Overt behavior بينما النظرة الحديثة ترى أن جانبها هاما من السلوك هو ذلك الجزء غير المشاهد أو ما يطلق عليه السلوك الباطني Covert behavior إذن نحن نميل إلى الأخذ بالمفهوم الحديث للتعلم الذي يحدد أثر التجربة والخبرة في تغيير إما السلوك الواضح المعبر عنه بأي شكل من أشكال التعبير ، وإما الميول والاتجاهات والمواقف وخصائص الشخصية وغيرها من الأبعاد النفسية للإنسان التي لا يمكن ملاحظتها أو مشاهدتها .

تغييرات سلوكية لا يشملها التعلم :

إن هذا المفهوم الحديث للتعلم لا يشمل بالضرورة على جميع أشكال التغيير في الميول السلوكية التي تحدث للإنسان ، إذ أن بعضا من هذه التغيرات تحدث لأسباب مختلفة ، ومن أهم مظاهر التغيير في الميول السلوكية التي لا تندرج تحت مفهوم التعلم ما يلي :

ـ الميول السلوكية الناشئة من النمو أو التطور الفيزيوي للإنسان أو الأفعال المنعكسة .

ـ التغيرات الناشئة عن النضج Maturation

ـ التغيرات الناشئة عن حالات مؤقتة يعانيها الإنسان مثل مواقف الاجهاد أو الجوع أو أن يكون تحت تأثير أدوية معينة .

تلك التغييرات في الميول السلوكية تختلط أحيانا بظاهرة التعلم الأمر الذي يجعل دراستها أمرا غير يسير .

ما الذي يتم تعلمه ؟

حين نتساءل عما يتعلمه الإنسان ، فإن الإجابة تأتي شاملة بأن الإنسان يتعلم كل شيء تقريبا . إذ أغلب أشكال السلوك التي يأتيناها الإنسان مكتسبة بالتعلم ، كذلك أنماط تفكيره ووسائله في حل المشكلات كلها يتعلماها من مواقف الخبرة والتجربة التي يمر بها . كذلك يتعلم الإنسان القدرات والمهارات المختلفة . والإنسان في مراحل حياته المختلفة يكتسب ألوانا من القدرات والمهارات مثل اللغة تتيح له قدرة متزايدة على التعلم .

ولعل أهم ما يتعلمه الإنسان (أى ما يكتسبه من البيئة) هي توقعاته من الآخرين وتوقعات الآخرين منه . أى أنه يتعلم ما هي أنماط السلوك التى يتوقع منه الآخرون أن يلتزم بها ، بمعنى أنه يتعلم « دوره » Role فى المجتمع .

والإنسان فى تعلمه يكتسب كثيرا من اتجاهاته وتحيزاته ، كذلك هو يكتسب القيم Values التى يؤمن بها . وأخيرا فإن الإنسان يتعلم كيف يتعلم !

وتكشف ظاهرة التعلم أساسا عن امرين :

- ١ - اثر المجتمع والبيئة المحيطة فى احداث السلوك الانسانى وذلك من خلال انواع الميول السلوكية التى تنقلها للفرد من خلال عملية التعلم
- ٢ - السبب فى قدرة الانسان على تكرار بعض اشكال السلوك واجتناعه عن تكرار اشكال سلوكية اخرى ..

بعض الافكار الأساسية حول ظاهرة التعلم :

يسود مدارس علم النفس خلاف واضح بين مجموعتين من المفكرين فى موضوع التعلم ، الأولى هي مجموعة تؤمن بأن التعلم ان هو الا ارتباط بين المثيرات من ناحية وبين الاستجابات « السلوك » من ناحية اخرى ويطلق على هذا الاتجاه النظرية الارتباطية Connectionist Theory . أما المجموعة الثانية فترى أن التعلم فى الأساس هو عملية إعادة بناء وتنظيم افكار الانسان ومدركاته عن العالم الذى يحيط به ويطلق على هذا الاتجاه النظرية الفكرية Cognitive Theory

النظرية الارتباطية :

من المفاهيم السائدة فى النظرية الارتباطية ما يسمى « قانون التلازم » Law of Association وهو يفسر التعلم بأنه نتيجة للتلازم بين المثير والاستجابة ، وكنتيجة لهذا القانون نجد ان كثيرا من خبراء الاعلان كانوا يعتقدون ان استجابة المستهلك للرسالة الاعلانية تتوقف اساسا على درجة تكرار الاعلان وحدثة العهد برويته ، أى كلما زاد تكرار الاعلان وكلما كانت رؤية المستهلك له قريبة ، كانت استجابته للاعلان اكبر (فى شكل سلوك استهلاكى جديد) .

وثمة مفهوم اخر فى النظرية الارتباطية يرى ان التعلم هو عبارة عن ان

مجموعة من المثيرات أحدثت استجابة ما لدى الإنسان . فإذا ما تكرر ظهور نفس المثيرات مرة أخرى . فإن ذات السلوك يميل إلى الحدوث أيضا .

وهيث نجد أن المفاهيم الارتباطية السابقة تكتفى بالعلاقة بين المثير وبين الاستجابة لتفسير التعلم . نجد أن مفهومنا ارتباطيا آخر يفتص على أهمية التدعيم الذي يحصل عليه الإنسان نتيجة استجابته لمثير ما كشرط لحدوث التعلم . وقد عبّر ثورنديك Thorndike عن هذا المفهوم فيما يسمى « قانون الأثر » Law of Effect الذى يؤكد أهمية التدعيم الناشئ عن السلوك كشرط لتكراره . بمعنى أن الإنسان يميل إلى تكرار السلوك الذى يحقق له رضا أو فائدة إذا تكرر ظهور نفس المثير . بينما يميل إلى تجنب السلوك الذى تحقق عنه ضرر أو أذى .

النظرية الفكرية :

ترفض النظرية الفكرية المنطق الذى تقوم عليه المفاهيم الارتباطية وترى أن السلوك الإنسانى لا يمكن أن يكون مجرد انعكاسات للتجارب الماضية أو شكل من التجربة والخطأ . ومن ثم فإن المفاهيم الفكرية تركز على أهمية عملية « التفكير » و « التأمل » Insight من جانب الإنسان ، أى أن سلوك الإنسان فى موقف ما سوف يتحدد ليس فقط تبعاً لتجربته الماضية . ولكن أكثر من هذا فإن الإنسان لديه القدرة على استيعاب المواقف الجديدة واكتشاف أوجه الشبه أو الخلاف بينها وبين المواقف التى سبق له التعرض لها ، وبالتالي يستطيع اختيار نمط السلوك الذى يحقق تناسباً مع مقتضيات الموقف الجديد . أن الإنسان لديه القدرة إذن على اكتشاف وفهم العلاقات بين عناصر الموقف ويستطيع بناء على هذا الفهم إعادة تنظيم إدراكه للأمور واتخاذ قرارات السلوك بناء على رؤيته الجديدة .

من استعراض النظريتين السابقتين يمكن أن نخلص أهم المفاهيم السائدة عن التعلم فيما يلى :

١ - أن التعلم عبارة عن تغيرات متراكمة فى السلوك تحدث مع التكرار وسبب تلك التغيرات هو التغيير الذى يطرأ على الجهاز العصبى للفرد وما يتمتع به من مرونة وقابلية للاحتفاظ بالخبرات الجديدة .

٢ - يتم التعلم نتيجة الإدراك الفردى للعالم المحيط بطريقة جديدة ويمثل التعلم عملية إعادة تنظيم المدركات أى إعادة تنظيم العالم الإدراكى والنفسى والسلوكى للفرد ، مثال ذلك أن التعرض لمواقف جديدة مثل العمل فى

تنظيم جديد تختلف نظمه وطبيعة العاملين فيه عما سبق أن تموده الفرد من قبل ، يجعله يمر بعملية إعادة تنظيم لتصوره عن العالم المحيط به ووجهات نظره ومعتقداته ، الأمر الذي ينعكس على سلوكه وتصرفاته .

٣ - أن التعلم هو عملية اكتشاف الارتباط والتلازم بين الوقائع والأحداث التي تتم على فترات زمنية متقاربة . مثال ذلك أن يكتشف الفرد أن الحصول على ترقية في العمل أو زيادة في الأجر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتمتع معاملته للمشرف أو بأسلوب حديثه مع الرئيس ، وعلى هذا يتعلم السبيل إلى الحصول على تلك الترقية أو الزيادة بأحداث التغيير المناسب في نمط سلوكه .

٤ - وهناك وجهة نظر أخرى تشير إلى أن التعلم يحدث نتيجة للتدعيم الذي يحصل عليه الفرد من سلوك سابق ، والمثال على وجهة النظر هذه هو قانون الأثر .

وبناء على تلك الأفكار والمبادئ عن عملية التعلم ، فقد أصبح في الامكان تقديم بعض التعميمات عن تلك العملية التي تصف ما يحدث أثناء تعلم الفرد :

١ - أن الشخص الذي يتعلم لابد وأن يكون له هدف أو أهداف محددة ، أي أن هناك أشياء يسعى إلى الحصول عليها .

٢ - أن الشخص حين يتعلم إنما يستجيب لؤثر معين ، أي أنه يفعل شيئاً في سبيل الحصول على ما يريد .

٣ - أن تلك الأفعال والأنشطة التي يمارسها من أجل الحصول على ما يريد تحدها عدة عوامل :

- (أ) مجموع خبراته السابقة وقدراته المالية .
- (ب) تفسيره وتصوره لامكانية تحقيق الهدف .
- (ج) النتائج والآثار المترتبة على سلوكه الحالي .

٤ - أن الشخص حين يحصل على هدفه ، فإنه يستطيع القيام بأعمال واستجابات لم يكن في مقدوره القيام بها قبل حصوله على الهدف . وبذلك يكون قد تعلم .

بالإضافة إلى تلك المبادئ العامة ، فإن هناك بعض الشروط الأساسية التي تحكم سرعة التعلم وسهولته بالنسبة للفرد :

١ - رغبة الفرد في التعلم والافادة من خبراته وتجاربه -

٢ - قدرة الفرد على التعلم وامكانياته في الافادة مما يعرض له من مواقف وخبرات . وهذان الشرطان يختلفان من فرد لآخر لذا تتفاوت درجة التعلم بين الافراد المختلفين .

٣ - معنوية الأشياء موضع التعلم ، كلما كانت الأشياء موضع التعلم لها معنى واضح يدركه الفرد . كانت عملية التعلم اسرع واسهل

بعض مبادئ التعلم :

١ - كلما ازدادت رغبة الفرد في التعلم (أى كلما كان الدافع الى التعلم مثيرا من داخل الفرد) كانت عملية التعلم اسرع واجدى .

٢ - أن الفرد لديه طاقة على التعلم ، ففي النواحي الثقافية ليس هناك حد لما يستطيع الفرد أن يتعلمه (الحد الوحيد هو رغبة الفرد في التعلم) أى أنه يستطيع إذا أراد أن يزيد من خبراته ويغير من سلوكه باستمرار تعرضه لأنواع جديدة من المعرفة . أما بالنسبة للنواحي العضلية أو البدنية فإن الطاقة على التعلم تصل الى نقطة تصبح بعدها أى زيادة في المعلومات أو المعرفة لا معنى لها حيث لا تنعكس على الأداء أو العمل .

٣ - أن قدرة الفرد على تعلم شيء جديد تتوقف على ما سبق أن تعلمه فعلا .

٤ - أن تحويل التعلم من ناحية الى أخرى تتوقف على مدى التوافق بين النواحي المختلفة بمعنى أن الشخص الذى يدرس السلوك الانساني في المجتمعات الشرقية مثلا يستطيع ان يستفيد بعلمه (أى ينقل خبرته أو علمه) حين يشرع في دراسة السلوك الانساني لن تفيد إذا حاول دراسة الهندسة الفراغية مثلا .

٥ - التعلم عملية فردية (بمعنى أن الفرد هو الذى يتعلم) ولكنها تتأثر بنوع الجماعات التى ينتمى اليها الفرد . أن الجماعات قد تسهل أو تعقد عملية التعلم .

٦ - أن معرفة الشخص بنتائج العمل هي جافز اساسى على سرعة التعلم .

من التحليل السابق لظاهرة التعلم يتضح لنا أن الاتجاه السائد بين كثير

من الأفراد للربط بين التعلم وتلقى العلم في المدارس والجامعات ليس صحيحا .
فالتعلم يتكون من شقين أساسيين :

(أ) تلقى معلوماته جديدة من خلال تجربة اجتماعية .

(ب) انعكاس تلك المعلومات على السلوك الفردي .

والتعليم الرسمي Education قد يتوافر فيه الشق الأول من سمية
التعلم ولكنه لا يوفر الشق الثاني في كافة الأحوال .

من ذلك نخلص الى أن التعلم يحدث عادة في مواقف التفاعل الاجتماعي
Social Interaction . ويحدث جانب كبير من التعلم الشخصي بينما
الفرد يلهو أو يعمل ، يقرأ ، أو يشارك في نشاط اجتماعي محدد . أي أن جانبا
أساسيا من التغير في السلوك الفردي نتيجة للتعلم يتم بشكل غير رسمي
وغالبا بشكل لا شعوري (١) .

Many important aspects of our self-concept which influences
perceptions and behavior are developed informally (and often
unconsciously).

ومن ثم نستطيع تحديد الإطار الفكري أو النظري الذي تتم عملية التعلم
في حدوده كالآتي :

- ١ - لكي يحدث التعلم ينبغي وجود مشير خارجي Stimulus .
- ٢ - لكي يتم التعلم ينبغي وجود شخص لديه رغبة في تغيير سلوكه .
- ٣ - ينبغي أن تتوافر للفرد القدرة على تكوين مدركات جديدة لكي يتم
التعلم .
- ٤ - يحدث التعلم حينما يستجيب الفرد للمؤثر وحين يتلقى معلومات
عن نتائج السلوك الجديد .

ومناقشتنا لفكرة التعلم تقوم على أساس افتراض أن كل انسان يملك
ويتصرف بالطرق التي تحقق له أقصى اشباع ممكن . ومن ثم فإن هذا المبدأ

(١) Anthony, G. and Robert, G., Behavior in Organization :
A multidimensional View, Englewood Cliffs, N. J.
prentice-Hall 1968, p. 265.

ينطبق أيضا على عملية التعلم - فالإنسان يتعلم حين يكون قادرا على تمييز أنماط جديدة من السلوك التي تؤدي الى نتائج مرضية أو أكثر اشباعا من أنماط السلوك المعروفة - وبالتالي يتضح لنا أن الإدراك يعتبر من أهم العوامل المؤثرة في عملية التعلم - كما يتبين لنا الدور الذي تلعبه الدوافع في توجيه التعلم ، ويقودنا هذا التحليل الى استنباط حقيقة أساسية هي أن السلوك الانساني إنما يتحدد نتيجة للتفاعل بين مكونات التركيب النفسى للإنسان وليس نتيجة لأى من الخصائص النفسية منفردة .

واستنادا الى علاقة الإدراك بالتعلم فأننا نستطيع وصف ظاهرة التعلم بأنها « ادراك جديد » يقود الى سلوك مختلف - ودليلنا على ذلك التفاعل بين الإدراك والتعلم تستمد من ملاحظة الطفل حديث الولادة - فمثل هذا الوليد يكون عالمه الإدراكي مشوشا ومضطربا حيث تكاد قدرته على الإدراك والفهم والتمييز تنعدم - ولكن ينمو الطفل تزداد قدرته على تمييز الأشياء والأشخاص المحيطة به ، ومن ثم يتسع مجاله الإدراكي ويعمق ويتسالي فتتعدد الأنماط السلوكية المتاحة له .

أن القدرة على التعلم تتوقف إذن على امرين :

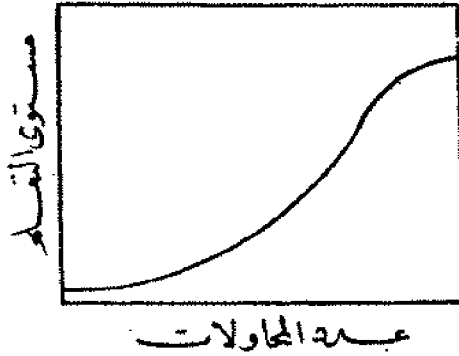
(أ) القدرة على ادراك الأشياء بدقة وشمول .

(ب) القدرة على استخدام المدركات لتوجيه السلوك وتساعد المعلومات التي يحصل عليها الفرد عن نتائج السلوك الجديد Feedback في تقرير قبوله لهذا السلوك واستمراره في اتباعه ، أو رفضه له وإقلاعه عنه . ولا شك أن هناك احتمالات في أن يسمى الفرد تفسير النتائج مما قد يترتب عليه للاستمرار في سلوك خاطيء أو رفض سلوك مفيد .

وتعتبر الكلمات Words والمفاهيم Concepts من الأدوات الرئيسية التي يستند اليها الأفراد لتوسيع مجالاتهم الإدراكية وتعميق قدراتهم على التعلم . فالأفراد يربطون بين الكلمات والمفاهيم من ناحية ، وبين الأشخاص ، والأشياء والأفكار من ناحية أخرى ، الأمر الذى يساعد الذاكرة Memory والقدرة على التفكير والتنبؤ .

مفهوم التعلم في التطبيق الإداري :

أقادت الإدارة من ظاهرة التعلم واستخدامها في حل مشكلاتها الانتاجية من خلال تصوير التعلم على شكل منحنيات تعبر عن التغير الذي يطرأ على سلوك (أداء) الأفراد إذ هم يستمرون في محاولات متتالية بنفس النشاط . وتوضح منحنيات التعلم Learning Curves للتحسن في الأداء أو الزيادة في درجة المعرفة مقاسة على رسم بياني يتخذ الشكل العام التالي :



وقد كانت بداية استخدام مفهوم منحنيات التعلم في صناعة الطائرات في الولايات المتحدة في العشرينيات (١) ، إذ وضح وقتها أن نفقة إنتاج الطائرات يمكن أن تنخفض إذا زاد عدد الوحدات المنتجة . وتلخص هذه الظاهرة جزئياً بسبب أن العمال إذ يقومون بذات العمل مرات متكررة فإنهم يكتسبون مهارة زائدة (تعلم) ، ومن ثم فإن كمية العمل المباشر المطلوب لإنتاج وحدة واحدة من الإنتاج تنخفض وفقاً لنمط منتظم ويمكن التنبؤ به .

وقد أثبت التطبيق في كثير من الشركات داخل الصناعة الواحدة تقارب

P.S. Green Law, and R.D. Smith, Personnel Manage- (١)
ment : A Management Science Approach, Scranton,
Ps. International Textbook Co., 1969, p. 128.

تتمثل الانخفاض في معدل العمل المباشر اللازم لإنتاج وحدة إضافية من المنتج
الامر الذي جعل من الممكن اقتراح « منحنى تعلم » موحد شائع الاستخدام يقوم
على فكرة ان العمل المباشر اللازم لوحدة ثانية يساوي أربعة أخماس ($\frac{4}{5}$)
العمل المباشر اللازم للوحدة الاولى وهكذا بالنسبة للوحدات التالية . ويسمى
هذا المنحنى (منحنى التعلم عند مستوى ٨٠ ٪) (80% Learning Curve)

وقد أسهم استخدام تحليل منحنيات التعلم في الارتفاع بكفاءة العمليات
الإدارية المتعلقة بتحديد معدلات الأداء وتقييم أداء الافراد . كذلك أصبح في
الامكان وضع جداول الانتاج على أسس سليمة تأخذ في الاعتبار التحسين في
الأداء نتيجة لتكرار المحاولات .

الفصل الرابع

الاتجاهات

ATTITUDES

تمثل « الاتجاهات » أحد المفاهيم التي ابتدعها علماء النفس في محاولاتهم التعرف على حقيقة ما يدور داخل ذلك الصندوق المغلق الذي نطلق عليه المخ الانمائي والذي ينتج عنه تلك الأشكال والأنماط المتباينة أو المتكررة من السلوك .

وبالتالي فالاتجاهات لا تترى ولكن يمكن استنتاجها ، ومن هنا يأتي الاختلاف حول تحديد ماهيتها وتعريفها بدقة . وهدفنا في هذا الجزء أن نحدد معنى الاتجاهات وكيفية تكوينها وتنظيمها ، ووظائفها ووسائل قياسها أو استنتاجها .

ماهية الاتجاهات :

ويمكن تعريف الاتجاهات تعريفاً جامعاً شاملاً في أنها « تنظيم متتابع من المفاهيم ، والمعتقدات ، والعادات ، والدوافع بالنسبة لشيء محدد » (١) . وليس معنى هذا التعريف أن مفاهيم عامة مثل الدوافع وخصائص الشخصية ليس لها وظيفة إلا أن تكون جزءاً من الاتجاهات بل على العكس فإن لها وظائفها الأساسية الخاصة ولكنها إلى جانب هذا تتكامل وتتفاعل لتنتج اتجاهات الفرد ويموله حبال أشياء بعينها .

ويميل البعض إلى التمييز بين القيم Values وبين الاتجاهات ولكن ليس هناك فائدة عملية من هذا التقسيم حيث أنها جميعاً عبارة عن وجهات

W.J. McKeachie and Charlotte L. Doyle, Psychology (١)
(Reading : Mass. : Addison-Wesley Publishing Co.,
Inc., 1966), p. 560.

تظهر شخصية يكونها الانسان بناء على تقييمه للأمور وذلك بالنسبة لانسان أو حدث أو ظاهرة معينة .

وتمثل الاتجاهات نظاما متطورا للمعتقدات والمشاعر والميول السلوكية ينمو في الفرد باستمرار نموه وتطوره - وتكون الاتجاهات دائما تجاه شيء محدد أو موضوع بالذات وتمثل تفاعلا وتشابكا بين تلك العناصر الثلاثة . والشخص لا يستطيع تكوين اتجاه حيال أي شيء أو شخص إلا إذا كان هذا الشيء أو الشخص موجودا في محيط ادراكه . أي أن الفرد لا يستطيع تكوين اتجاهات حيال اشياء لا يعرفها أو حيال أشخاص لم يتفاعل معهم ، قال الشخص المقيم في غابات الكونغو قد يصعب تصور أنه يحتفظ باتجاهات حيال أصحاب الملايين في أمريكا . وينطبق هذا الوصف على الشخص الأمريكي العادي الذي تبعد اشياء كثيرة من معالم الحياة خارج الولايات المتحدة عن مجال ادراكه وبالتالي فهو لا يستطيع تكوين اتجاهات حيال قضية فلسطين مثلا لأنه لا يعرف عنها شيئا .

عناصر الاتجاه :

للإتجاه عناصر ثلاثة :

- ١ - العنصر الفكري .
- ٢ - المشاعر .
- ٣ - الميل للسلوك .

العنصر الفكري أو العقيدة Cognitive Component مثال ذلك أن اتجاهات العربي العادي تجاه قضية فلسطين تتكون من فهمه لحقيقة اسرائيل وطبيعتها العدوانية ، من ادراكه لحقوق أهل فلسطين في ارضهم ، ومن علمه بحقيقة الظروف المعيشية المعقدة بالصراع العربي الاسرائيلي . أما المشاعر فهي تعبير عن الجانب العاطفي في الاتجاه ، وعلى هذا الاساس فإن الاتجاه العربي نحو قضية فلسطين يحتوي بجانب العنصر الفكري القائم على المعرفة والعقيدة ، على جانب عاطفي أساسه كراهية اسرائيل والمطف على اللاجئين العرب المنسحقين من ديارهم والسخط على الولايات المتحدة الأمريكية التي تساعد اسرائيل وتناصرها ضد العرب ، وأخيرا فإن الاتجاه يحتوي على عنصر ثالث هو الميل للسلوك بطريقة محددة حيال الموضوع . فالعربي قد يكون ميلا هو للعمل الفدائي ضد اسرائيل وتسميد المقاومة الشعبية . وبالتالي فإن

اتجاهه حيالها سوف يتخذ نغمة ضرورة إبادة إسرائيل أو حتمية إعادة الحق العربي لأصحابه وهكذا .

ان تأثير الاتجاهات على السلوك يتوقف على عاملين أساسيين :

١ - نوع الاتجاه حيال الموضوع (اتجاه موجب أو سالب) وشدة مثلًا إذا كان الفرد لديه اتجاه مؤيد لتحرير المرأة ومساواتها بالرجل ، فإن مدى تأثير هذا الاتجاه على سلوكه يتوقف على شدة هذا التأييد وقوته .

٢ - بساطة أو تعقد عناصر الاتجاه الثلاثة ، فقد يقوم الاتجاه على قدر ضئيل من المعلومات أو المعرفة ، وقد ينطوي الاتجاه على مشاعر باهتة غير متحمسة للموضوع وبالتالي فإن الملوك سوف يختلف من حالة لأخرى طبقًا لدرجة بساطة أو تعقد مكونات الاتجاه .

من ناحية أخرى فإن التوافق بين مجموعات الاتجاهات التي يحتفظ بها الفرد حيال الموضوعات المختلفة يمثل مدى الوحدة والتجانس في شخصيته وبالتالي تؤثر على نمط سلوكه . بمعنى هل تتفق اتجاهات الفرد حيال أحد الموضوعات الاقتصادية مثلًا مع اتجاهاته حيال الموضوعات الاقتصادية الأخرى التي يلم بها وهل تتفق اتجاهاته الاقتصادية ، والسياسية ، والاجتماعية جميعًا ؟ إذا وجد مثل هذا التوافق نستطيع القول بأن الفرد قد تكونت له « عقيدة » ، أيديولوجية ، Ideology

والإتجاه هو عبارة عن وجهة نظر يكونها الفرد في محاولته للتأقلم مع البيئة المحيطة به . وعندما يتكون الإتجاه فإنه يساعد على عملية التأقلم هذه من خلال تنظيم رد الفعل أو الاستجابة التي يبديها الفرد بالنسبة للحوادث المختلفة . من ناحية أخرى فإن تلك الاتجاهات إذا لم تتطور تؤدي إلى الجمود وميل الفرد إلى تنميط أنماط سلوكه دون تغيير . أي أن الإتجاه يمثل وجهة نظر الفرد بالنسبة لموضوع معين كان يكون للفرد وجهة نظر في موضوع التاميم أو الحرب العنصرية أو اشتراك العمال في الإدارة . ووجهة النظر قد تكون مؤيدة أو معارضة لجوانب الموضوع المختلفة ، ولكنها سواء كانت إيجابية أو سلبية ، فإنها تعمل على تحديد السلوك الذي سيتبعه الفرد حين يعرض عليه هذا الموضوع . مثال ذلك لو كان بعض أعضاء مجلس إدارة إحدى الشركات يدرسون موضوعًا لمنع العمال مزيدًا من الخدمات والمزايا ، فإن سلوك الأعضاء حين أخذ الرأي بالتصويت سوف يتوقف على اتجاهاتهم نحو العمال ، فالبعض

قد يكون مؤيدا لحصول العمال على مزيد من الخدمات والمزايا ، باعتبارهم قوة انتاجية أساسية وانهم نشطون مكافحون بينما يرى بعض الأعضاء الآخرين ان العمال كسالى بطبيعتهم وبالتالي فهم يحصلون على قدر يتناسب مع ما يبذلونه من جهد .

ومن هنا يتضح لنا ان الاتجاهات لا يمكن ملاحظتها مباشرة ، ولكن يمكن استنتاجها من خلال ملاحظة سلوك الافراد في المواقف الاجتماعية المختلفة . كذلك يمكن الحصول على معلومات عن الاتجاهات باستخدام أساليب الاستقصاء حيث يطلب الى الفرد الاجابة عن مجموعة الأسئلة ومن خلال تلك الاجابات يمكن الوصول الى حقيقة اتجاهاته بالنسبة للموضوع محل البحث . وما يهمنا تأكيد هنا ان السلوك الانساني في المواقف الاجتماعية يتأثر الى حد بعيد بنوع الاتجاهات التي يؤمن بها الفرد بالنسبة للموضوعات المختلفة . فالاتجاهات تؤثر على الادراك والحكم الشخصي على الأمور ، كذلك تؤثر الاتجاهات على القدرة على التعلم . من ناحية أخرى فان الاتجاه يختلف عن الرأي . حيث يعتبر الرأي هو التعبير الشخصي عن الاتجاه . والفرد قد يكون له اتجاه معارض لدخول العمال في مجالس ادارات الشركات . وعندما يصرح عن هذا الاتجاه ونجهر به فانه يكون قد أعطى رأيا .

وظائف الاتجاهات :

وللاتجاهات وظائف محددة بالنسبة للشخصية يمكن ذكرها فيما يلي

١ - وظيفة التأقلم - حيث تساعد الفرد على التأقلم مع الأحداث والظروف المحيطة .

٢ - وظيفة الدفاع عن النفس - ان الفرد حين يحتفظ باتجاه معين فانه انما يحاول الدفاع عن نفسه ، فالمدير الذي يكن اتجاهات معادية لنقابات العمال انما يدافع عن مصلحته ومركزه ، والعامل الذي يؤيد الحركة العمالية انما يعبر عن اتفاق تلك الحركة مع مصالحه وامانيه .

٣ - وظيفة التعبير عن القيم والمثل - ان الشخص يحمل اتجاهات تتفق مع القيم والمثل التي يؤمن بها ويستمد منها رضاء ومنفعة .

٤ - وظيفة المعرفة - ان تباعد الفرد على تنظيم ادراكه للأمور وترتيب معلوماته عن الموضوعات المختلفة .

وما يجدر ذكره انه بينما يحتفظ الفرد باتجاهات محددة نحو موضوعات معينة فإنه في الوقت ذاته قد يحمل اتجاهات عامما نحو مجموعة من القضايا المترابطة . من ناحية أخرى ، فإن الأفراد يميلون الى تغيير اتجاهاتهم ببطء على مر الزمن ، بل قد يقارمون هذا التغيير .

اذن يمكن اضافة الاتجاهات الى قائمة العوامل الشخصية التي تساعد على تشكيل وتحديد اتجاهات السلوك الانساني ، وتصبح مهمة تفسير هذا السلوك مرتبطا جزئيا بالتعرف على اتجاهات الأفراد .

قياس الاتجاهات :

ان فائدة الاتجاهات كوسيلة لتفسير السلوك والتنبؤ به ، تتوقف على قدرتنا على تحديدها وقياسها بدقة . وقياس الاتجاهات لابد وان يتم بطريقة غير مباشرة اذ لا سبيل الى قياسها مباشرة . وعلى ذلك فإن الاتجاهات يمكن قياسها بطريق الاستنتاج من سلوك الشخص الظاهر ، او من ابدائه لآرائه ومعتقداته حيال موضوع أو شخص معين .

والوسيلة الى قياس اتجاهات الفرد هي ان تقدم له مجموعة من العبارات ونطلب اليه ابداء رأيه بالنسبة لها . وبناء على اجابته نستطيع استخلاص الاتجاهات الدفينة التي توجه سلوكه .

وهناك نوعان أساسيان من مقاييس الاتجاهات ، النوع الأول يتكون من عبارات تلمس النواحي الفكرية والمشاعر في الاتجاهات لدى الشخص كالمثلة الآتية :

« في سبيل حل مشكلة فلسطين ينبغي على الدول العربية ان تتعاون على ازالة خلافاتها باي ثمن » .

موافق جدا	موافق	لا رأى	غير موافق	غير موافق بالمرءة
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

وتشير الأرقام بين الأقواس الى قيمة كل رأى عدديا بحيث يمكن ترتيب الأفراد من حيث درجة موافقتهم او معارضتهم للرأي .

والنوع الثاني من مقاييس الاتجاهات يتكون من عبارات تتعلق بمسدى استعداد الفرد لاتخاذ سلوك معين تجاه الموضوع موضع البحث كالاتي :

• إذا كنت تعيش في قرية بفلسطين وشاهدت دورية اسرائيلية فهل تبادر باطلاق النار عليها أم تطلق النار فقط إذا هاجمك ؟ •

ويمكن هذا الاختيار من دراسة وتحليل كافة العوامل الاتجاهية التي تسهم في تشكيل سلوك الفرد بطريقة معينة . كذلك لدراسة اهمية اى عامل ودرجة تركزه •

وفيما يلى مثال لقياس اتجاهات الافراد تجاه الذهاب الى المقاهى :

• أدلى بعض الناس بأسباب مختلفة عن اسباب ذهابهم الى المقاهى •
انظر الى القائمة التالية من تلك الأسباب وأذكر أى منها تعتقد انه فى رأيك (بالنسبة لحالتك شخصيا) صحيح وايها غير صحيح : اذهب الى المقهى :

- ـ بينما أنا فى انتظار صديق •
- ـ لتغيير المناظر •
- ـ للتمتع بمجالسة الآخرين •
- ـ لشرب فنجان من الشاي •
- ـ اللعب الطاولة أو الدومينو •
- ـ لمجرد الاسترخاء •
- ـ لقضاء الوقت •
- ـ لأسباب تتعلق بالعمل •
- ـ بحكم العادة •

ان الاجابات المختلفة عن هذه العبارات بصحيح خطأ تدل على أنواع مختلفة من انماط السلوك الانسانى •

مثال آخر أكثر وضوحا عن تدخين السجائر ، وقد طلب من المستقص منهم ذكر ما إذا كانت كل عبارة صحيحة جدا ، غير صحيحة ، أو غير صحيحة جدا •

١ ـ غالبا ما تساعدنى السجارة على التركيز فى التفكير •

٢ ـ عندما أكون فى حالة توتر عصبى تساعدنى السجارة على التهدوء

- ٣ - دائما اجد السيجارة اكثر شء ممتع فى الصباح أو آخر شء فى المساء .
- ٤ - عند المناقشة مع احد لا اعلم لماذا اجد التدخين ييسر الحديث .
- ٥ - لا استطيع الشعور بلذة الطعام الا اذا أعقبته سيجارة .
- ٦ - التدخين بالنسبة لى شء افعله ولكنه لا يعطينى أى متعة .
- ٧ - اننى ادخن لأنى حقيقة اتمتع بالتدخين .
- ٨ - احب الأوقات الى للتمتع بالسيجارة هو حين استرخى بعد انتهاء عمل اليوم -

وقد اتضح من تلك الدراسة أن هناك مجموعتين أساسيتين من المدخنين هؤلاء الذين أجابوا - صحيح او صحيح جدا - للأسئلة ارقام ١ ، ٢ ، ٤ .
 المجموعة الثانية التى أجابت بغير صحيح لياقى الأسئلة . المجموعة الأولى تحصل من التدخين على راحة عصبية ونفسية . والمجموعة الثانية تحصل من التدخين على متعة حقيقية ايجابية .

فى المثالين السابقين فان الأسئلة قد وضعت فى صيغة « انا » ولكن فى بعض الأحيان قد تكون الأسئلة أكثر موضوعية اذا وضعت فى صيغة الشخص انفسه كالمثلة التالية :

- اغلب الحوادث تنشا بسبب الأشخاص الذين يقودون سياراتهم بسرعة .
- يجب أن يكون هناك حد أعلى للسرعة مثلا ٧٠ كيلومترا فى الساعة .
- حين يرغب السائق فى تجاوز السيارة التى امامه ينبغى أن يفعل هذا بأقصى سرعة .

وتختلف طرق قياس حدة الاتجاه اختلافا كبيرا من حالة لأخرى ، كذلك تختلف طرق تحليل تلك النتائج من مجرد الرصد البسيط للنتائج ، مثلا خمسة موافق وعشرة غير موافق ، الى اتباع الأساليب الرياضية المعقدة مثل تحليل العوامل . ومن ناحية أخرى فان نفس أسلوب البحث يمكن استخدامه لاستجلاء بعض نواحي الشخصية وليس مجرد الاتجاهات .

وينبغى التاكيد بأن تلك الاختبارات الأخيرة تحتاج الى عينات كبيرة نسبيا حتى يمكن تعميم النتائج المحققة منها .

في بحث آخر جمعت عينة من ربّات البيوت وقدمت لهن قائمة تحتوي على بعض الأصناف التي تشتريها ربّة البيت وأعطيت لهن التعليمات التالية

« اقرئي القائمة المرافقة . تخيلي نفسك في الموقف ذاته بأقصى قدر ممكن حتى تستطيعي تصور السيدة التي قامت بشراء الأصناف ثم اكتبى وصفا مختصرا لشخصيتها وخصائصها . وعلى قدر الامكان وضحي العوامل التي أثرت على حكمك »

— رطل ونصف هامبورجر (أكلة أمريكية شعبية)

— ٢ رغيف عيش *

— حزمة جزر *

— علبة بيكنج بودر *

— علبة نسكافه (قهوة جاهزة تذاب في الماء الساخن مباشرة)

— علبتين خوخ محفوظ *

— ٥ أرطال بطاطس *

وتدل النتائج : ٥٠٪ من السيدات اللاتي قرأن القائمة وصفن السيدة التي اشترت تلك الأصناف بأنها كسولة أو فاشلة في تخطيط مشتريات العائلة بدقة * وحتى تلك اللحظة كان من المستحيل التعرف على أي بنود القائمة التي سببت هذا الشعور * في ذات الوقت عرضت نفس القائمة (بتعبير واحد هو احلال اسم ماركة قهوة تعد بالطريقة العادية محل القهوة الجاهزة) على عينة أخرى من ربّات البيوت * في العينة الثانية لم تصف أي ربّة بيت السيدة المشتريّة بأنها كسولة وحوالي ٧١٪ وصفتها بالفتل في تخطيط مشتريات العائلة وبالتالي فإن الاستنتاج الواضح كان أن وجود اسم نسكافه على القائمة هو السبب في تلك الاتجاهات المعادية *

من ناحية أخرى فإنه يمكن التوصل الى معلومات عن اتجاهات الأفراد من خلال استخدام أسلوب الاستقصاء Survey وقد انتشر هذا الأسلوب خاصة في مجال الدراسات التسويقية وقياس اتجاهات المستهلكين *

تكوين الاتجاهات :

تلعب الاتجاهات كما أوضحنا دوراً أساسياً في توجيه سلوك الفرد وبهمنّا الآن أن نعرض لعملية تكوين الاتجاهات باعتبارها من المحددات الأساسية للسلوك الإنساني من خلال المفروض الآتية :

الفرض الأول - « تتكون الاتجاهات في أثناء محاولة الفرد اشباع حاجاته المختلفة » :

لقد ذكرنا ان الفرد يتعرض لدرجات متفاوتة من اليسر او الصعوبة في محاولاته لاشباع حاجاته ، فبعض تلك الحاجات يتم اشباعها دون مجهود يذكر والبعض الآخر يتعرض له صعب قد تحول دون اشباعه على الاطلاق . لذلك فان تلك العملية تساعد الفرد على تكوين اتجاهاته حيال الاشياء والأشخاص الذين يتفاعل معهم أثناء محاولات الاشباع تلك . فتتكون لدى الشخص اتجاهات ايجابية أي هي صالحة الاشياء والأشخاص التي تساعد على اشباع حاجاته ، وبالعكس فإنه يكون اتجاهات مضادة أو سلبية تجاه من يعترضون سبيل تحقيق أهدافه .

وتلك الاتجاهات التي يكونها الفرد أثناء محاولته اشباع حاجات معينة لن يقتصر دورها على توجيه سلوكه في مواقف الاشياء المماثلة ، ولكنها سوف تستمر في توجيه سلوكه في مواقف مختلفة ومتفاوتة . اذ تصبح جزءا من شخصيته الاجسالية . أي ان الفرد يستخدم تلك الاتجاهات في محاولاته لتحقيق أهدافه المختلفة . مثال ذلك السياسي الذي يكون اتجاهات في مسانعة حذهب سياسي معين في أثناء محاولته اشباع حاجاته للسلطة ، ثم يستخدم هذا الاتجاه كوسيلة لتحقيق أهداف وحاجات أخرى قد تختلف عن الحاجة الأصلية التي نشأ هذا الاتجاه بسببها .

الفرض الثاني - « تتكون الاتجاهات طبقا للمعلومات المتوافرة لدى الفرد عن موضوع معين » :

تطلب المعلومات دورا أساسيا في تكوين اتجاهات الأفراد الأمر الذي جعل الدول والحكومات تنشئ أجهزة خاصة للاعلام لنشر المعلومات التي تعتقد الدولة ضرورة ابلاغها للناس وذلك لتشكيل اتجاهاتهم حيال موضوعات معينة . فقد لا يعلم الناس في مجتمع أوروبي معين عن جرائم الصهيونية في فلسطين الأمر الذي يجعلهم لا يكونون اتجاهات معينة حيال تلك القضية ، ولكن اذا تمكنت الدول العربية من تزويد ذلك المجتمع بالحقائق فان ذلك كفيل بخلق اتجاهات لدى أفراد ذلك المجتمع تناصر للقضية العربية ضد إسرائيل وبالعكس لو كانت المعلومات التي تقدمها إسرائيل لهؤلاء الناس أكثر وأوفى ، فسوف يميلون إلى تكوين اتجاهات مؤيدة لإسرائيل ضد العرب .

ولا شك ان نقص الحقائق والمعلومات لدى الأفراد يفسر جانبا كبيرا من الاتجاهات غير السليمة التي يؤمنون بها . فقد يكون الأفراد اتجاهاتهم على

أساس معلومات مشوهة أو خاطئة الأمر الذي ينعكس على تصرفاتهم وسلوكهم فيما بعد . ومصدر أساسي من مصادر هذا القصور في المعلومات والحقائق هو سرعة معدل التغيير في الظروف والأحداث المحيطة بالإنسان في العصر الحديث . مما يجعل متابعة تلك التطورات وتصحيح معلومات الفرد أولاً بأول أمراً صعباً للغاية . وبالتالي يعتمد الفرد على معلوماته القديمة ويظل سادراً في سلوكه على أساس نفس الاتجاهات . مثال ذلك سكان المناطق الريفية الذين يعارضون في تعليم البنات ، أو الذين يعارضون في تعارف الشباب من الجنسين واختلاطهم قبل الزواج ويصرون على نفس أساليب الزواج التقليدية .

ومما يزيد في المشكلة أن الفرد حين يشعر بحاجة إلى معلومات وحقائق عن موضوع معين فإنه قد يلجأ إلى المصدر الخاطئ لتلك المعلومات مما يترتب عليه تكوين اتجاهات غير سليمة . كأن يلجأ القروي إلى أحد مدعي الطب ليحصل على معلوماته عن الطب والعلاج وبالتالي تجده يكتسب اتجاهات معادية لأساليب الطب الحديث ويفضل الوسائل البدائية في العلاج .

وعلى هذا الأساس نستطيع تفسير الخرافات والأوهام التي تسيطر على عقول الكثيرين . وبالتالي توجه سلوكهم . بأنها نتيجة لنقص معلوماتهم وعدم اطلاعهم على حقائق الأمور أما لجهلهم بمصادر تلك الحقائق أو لاعتمادهم على مصادر خاطئة .

المفرض الثالث :- « تعكس اتجاهات الفرد معتقدات وقيم المجتمعات التي ينتمي إليها » :

إن ارتباط الإنسان بمجتمعات معينة من الناس يؤثر على الاتجاهات التي يكونها حيال الموضوعات التي يدركها أي أن اتجاهات الفرد تعكس معتقدات وقيم وتقاليد المجتمعات التي ينتمي إليها . ولا شك أن رغبة الفرد في الانتماء إلى جماعة والاحتفاظ بعنصريته فيها تجعله يقبل على اتباع تعاليمها والعرف السائد بها واتخاذ أفكار الجماعة وقيمها أساساً لاتجاهاته . فالفرد الذي ينتمي إلى جماعة دينية لابد وأن تنعكس قيم تلك الجماعة الخلقية والاجتماعية على اتجاهاته ونظراته للأمور المختلفة . وارتباط الفرد بقيم الجماعة وتقاليدها منشأه أن هذا هو السبيل أمامه للاحتفاظ بتأييد الجماعة وقبولها له كعضو بها . فإذا انحرف عن تلك التقاليد والقيم كان جزاؤه في أغلب الأحيان الطرد من الجماعة .

تغيير الاتجاهات : Attitude Change

يمثل تغيير الاتجاهات هدفا من الأهداف الرئيسية التي يسعى الكثيرون إلى تحقيقه مع الآخرين . فالسدير في المشروع الصنفاى يهدف إلى تغيير اتجاهات العاملين تجاه العمل والانتاج ويفهم إلى زيادة الانتاجية أو هو يهدف إلى القضاء على اتجاهات العمال النقابيين المعادية للإدارة وإحلال اتجاهات أخرى مواتية للإدارة محلها . نفس المشكلة تعترض السياسة والحكام الذين يرغبون في تغيير اتجاهات الناس تجاه موضوعات محددة . فالسياسة في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً قد يرغبون في تغيير الاتجاهات المعادية لأمريكا في دول آسيا وأفريقيا . من ناحية أخرى فإن الاتحاد الموقفيقى يهيم أن يدعم ويؤكد الاتجاهات المواتية له والمساندة بين أبناء تلك البلاد . وفي محيط العائلة أو الجماعة الصغيرة نجد أن المشكلة الأساسية التي تواجه من هم في مراكز قيادية هي تغيير اتجاهات الأفراد حيال موضوعات أو أشخاص بالذات .

وتتخذ عملية تغيير الاتجاه مظهرين أساسيين :

١ - تغيير الاتجاه حيال موضوع من مؤيد إلى معارض أو من موافق إلى غير موافق وبالعكس . أى أن التغيير هنا يكون في درجة إيجابية أو سلبية الاتجاه أو إذا جاز استخدام التعبير « اتجاه الاتجاه » Direction . مثال ذلك أن تحاول الإدارة في أحد المشروعات تغيير اتجاه العمال من رفض سياسة العمل لساعات إضافية بنفس فئات الأجر العادية إلى قبول لهذه السياسة . أو حين تحاول أمريكا تغيير الاتجاهات المعادية لها إلى أخرى مواتية .

٢ - أن يتم التغيير في الاتجاه بمعنى تأكيد إيجابيته أو سلبيته حيال موضوع معين . فالفرد قد يكون لديه اتجاهها معادياً للاستعمار ولكنه إذا عرف المزيد عن أثار الاستعمار ونتائج الضارة بالشعب قائم يزداد في تصميمه على كراهيته وبالتالي يدعم ويتأكد اتجاهه المعادى . بنفس المنطق قد يحدث التغيير في اتجاه تدعم وتأكيد مدى موافقة الشخص أو قبوله لموضوع معين .

ولا شك أن قابلية الاتجاه للتغيير تختلف وتباين تبعاً لعدة عوامل من أهمها طبيعة الاتجاه ذاته وخصائصه ، ونوع الارتباطات الشخصية والجماعية للفرد . فالاتجاهات المتطرفة تكون أقل قابلية للتغيير من الاتجاهات الأقل تطرفاً . أى أن القابلية للتغيير تتناسب عكسياً مع شدة وتطرف الاتجاه . ففي بعض الأحيان تصل تلك الاتجاهات إلى درجة التعصب الذي يصعب معه أحداث أى تغيير فيه . مثال ذلك مؤيدو ومشجعو الأندية الرياضية الذين يقدمون لغاد

معين تحمسا يصل الى درجة التعصب والتطرف بحيث يصعب ان لم يستحل تغيير اتجاهاتهم نحو ذلك النادى .

كذلك فان القابلية للتغيير تتوقف على درجة بساطة او تعقيد الاتجاه ، فالاتجاهات البسيطة القائمة على عدد بسيط من الحقائق والمعلومات تكون اكثر قابلية للتغيير من الاتجاهات المركبة التى تنبنى على حقائق ومعلومات اكثر وادق . فالمواطن العسرى العادى قد يتكون لديه اتجاه معاد للولايات المتحدة الأمريكية وذلك باعتبارها تكن العداء للدول العربية . مثل هذا الاتجاه قد يسهل تغييره اذا أحيط هذا المواطن بمعلومات تصور الولايات المتحدة الأمريكية فى شكل الدولة التى تساعد الدول العربية وتمنحها المعونات الاقتصادية وانها لا تبغى بها شرا . على العكس من ذلك فلو كان هذا الاتجاه مبنيا على أساس فهم اعمق وادق لطبيعة التنظيم الراسمالى الأمريكى ، وكيف ان مصالح أمريكا تختلف وتتناقض بطبيعتها مع مصالح العرب ، وكيف انها (اى أمريكا) قد أسهمت فى انشاء وتدعيم إسرائيل وهى التى تحميها بالرعاية والحماية وتمدها بالواردات التى تمكنها من العدوان على الدول العربية . مثل هذا الاتجاه المركب يصعب تغييره مهما اضيف من معلومات الى الشخص حيث ان الأساس القائم عليه الاتجاه صلب اصلا . اى انه يصعب على هذا المواطن ان يغير اتجاهه فى صالح أمريكا ، بل على العكس فان هذا الاتجاهات المركبة تكون اقرب الى التغيير من النوع الثانى اى التدعيم والتأكيد فالمواطن العربى صاحب هذا الاتجاه المركب يسهل عليه تدعيم وتأكيد كراهيته ومعاداته للولايات المتحدة عن ان يسير فى الاتجاه المخالف اى موالة أمريكا وتأييدها .

من ناحية أخرى فان تغيير الاتجاه واحلال اتجاه آخر محله يتوقف على مدى التوافق بين هذا الاتجاه الجديد وباقى الاتجاهات الأخرى التى تكون التنظيم الاتجاهى للفرد Attitude System .

وهناك بعض العلاقات التى تربط بين القابلية لتغيير الاتجاهات وبين صفات الشخص صاحب الاتجاه وخصائصه . مثلا الأفراد الذين يهتمون بمستوى أعلى من الذكاء يكونون على استعداد اكثر لتغيير اتجاههم حيث ان لديهم القدرة على ادراك التغيير الذى يكون قد حدث وبالتالي فهم على استعداد لاعادة التفكير فى اتجاهاتهم وتغييرها بما يتفق مع الظروف الجديدة . وعلى العكس من ذلك فان الأشخاص الأقل ذكاء تقل قدرتهم على تغيير اتجاهاتهم .

كذلك فالأفراد يختلفون فى قابليتهم للتأثر بالآخرين والاقتناع بوجهات نظرهم ، وبالتالي فهم يتباينون فى قابليتهم لتغيير اتجاهاتهم تحت ضغط

الآخرين • كذلك فإن ارتباط الفرد بالجماعة التي ينتمي إليها تحدد درجة قبوله لتغيير اتجاهاته تحت ضغط الجماعة • فالفرد الذي يعتمد أسامها على الجماعة في إشباع حاجاته يجد نفسه مضطرا لتغيير اتجاهاته بما يتفق ورأي الجماعة ، على العكس فإن الفرد الأكثر استقلالا عن الجماعة يتمكن من المحافظة على اتجاهاته دون تغيير •

ويتم تغيير الاتجاهات الفردية بطريقة تماثل تقريبا عملية تكوين الاتجاهات • كذلك فإن تأثير الجماعات التي ينتمي إليها الفرد في تغيير الاتجاهات أمر واضح • وأخيرا فإن تغيير الاتجاهات يتم بفعل التغيير السدى يحدث في شخصية الفرد ذاته •

ومن المعروف أن اتجاه ودرجة التغيير في الاتجاهات كنتيجة للمزيد من المعلومات يتوقفان على طبيعة الموقف الذي يحصل فيه الشخص على تلك المعلومات الجديدة ، وعلى مصدرها وأسلوبها ودرجة ثقة الفرد فيها • ففي بعض الأحيان يحصل الإنسان على معلومات جديدة إلا أنها لا تنتج تغييرا في اتجاهاته حيال موضوع معين حيث أنه لا يثق في مصدر تلك المعلومات • مثال ذلك أن يقرأ المواطن العربي المعادي لأمريكا صحيفة تشيد بسياسة أمريكا وأخلاصها للبلاد العربية ولكن علمه بأن تلك الصحيفة تعملها المخابرات الأمريكية يجعله يرفض اتخاذها كأساس لتكوين أو تغيير اتجاهاته حيال أمريكا • نفس الشيء بالنسبة للمستهلك الذي تصله معلومات عن سلعة معينة تصفها بأنها الأحسن والأفضل ورغم اتجاهه لعدم شراء تلك السلعة ، فإن المعلومات الجديدة لا تنجح في اقناعه بشرائها حيث أن مصدرها هو المنتج الأصلي لتلك السلعة وبالتالي تؤخذ تلك المعلومات على أنها دعاية غير صادقة ولذلك هو السبب الأساسي في فشل كثير من الجهود الاعلانية في تحقيق أي تغيير يذكر في اتجاهات المستهلكين نظرا لعدم ثقة المستهلك بمصدر تلك المعلومات • من ناحية أخرى فإن أسلوب تقديم المعلومات الجديدة ووسيلة توصيلها إلى الشخص يلعبان دورا أساسيا في تحديد مدى قبوله لها كأساس لتغيير اتجاهاته •

الفصل الخامس

الشخصية

PERSONALITY

السلوك الاجتماعي مصدره التفاعل بين الفرد والبيئة . ومن ثم فإن البحث عن مفهوم محدد للشخصية الانسانية (تعبيراً عن الفرد) كان داتماً من مواضيع الدراسة الاساسية في علم النفس الاجتماعي . وكان من نتيجة هذا الاهتمام بتجديد ماهية الشخصية الانسانية وتعريف ابعادها أن تعددت وجهات النظر واختلفت الآراء حتى أن البورت (١) وجد عدداً من تعاريف الشخصية يربو على الخمسين .

ويقصد بالشخصية مجموعة الخصائص التي يتميز بها فرد معين والتي تحدد مدى استعداده للتفاعل والسلوك .

«Personality is a description of those properties of a person that specify his potentialities for actions» (٢)

بمعنى آخر فإن تعبير الشخصية يشير الى كيفية تنظيم الانماط السلوكية للفرد في نظام متكامل System . يميز الانسان في تفاعله مع الآخرين .

ويؤكد جوردون البورت (٣) على النظر الى الشخصية الانسانية باعتبارها نظاماً مفتوحاً Open System ذي متفاعلا مع البيئة المحيطة .

(١) راجع د . سعد جلال - المرجع في علم النفس ، دار المعارف بمصر .
سنة ١٩٦٨ ص ٥٢٩ .

Sears, A., Theoretical Framework for Personality and (٢)
Social Behavior, The American Psychologist, 1951, 6,
476-84.

Allport, G. W., Becoming — Basic Considerations for a (٣)
Psychology of Personality, N. Haven : Yale Univer-
sity Press, 1953.

من هذه التعريفات لمفهوم الشخصية نستطيع أن نحدد بعض الأركان الرئيسية المميزة للشخصية الانسانية .

١ - التميز : يعبر أن الشخصية الانسانية تختلف من فرد لآخر ، فكل فرد يتميز بخصائص شخصية تخالف تلك المميزة لغيره من الأفراد .

٢ - الحركية : أن الشخصية هي نتاج العلاقة الحركية المستمرة بين الانسان والبيئة المحيطة به . أي أننا لا نستطيع تصور وجود خصائص شخصية تميز الطفل الوليد حيث ينعدم التفاعل الواعي بينه وبين بيئته . فالشخصية الانسانية إذن نتيجة للتفاعل الاجتماعي .

٣ - الشمول : فالشخصية الانسانية تنظم سمات Traits وخصائص الفرد جميعا وتمثل التنظيم الفريد للتمييز لاستعداده للسلوك في المواقف المختلفة .

وقد اختلفت آراء علماء النفس في تفسير الشخصية الانسانية وسلوب نشأتها وتطورها . وسوف تعرض سريعا لبعض الأفكار الاساسية في هذا المجال .

١ - نظرية الانسقاط :

وهي محاولة لتفسير الشخصية الانسانية من خلال تقسيمها الى انماط . والنمط يشير الى الاطار العام الذي يميز الفرد عن غيره من حيث التكوين الجسدي والنفس . وقد افترضت اغلب نظريات الانماط وجود استعداد وراثي عند الفرد لاتجاه نمط محدد .

وتنقسم الانماط التي يصنف الأفراد تبعاً لها الى الأنواع الآتية :

- ١ - الأنماط المزاجية .
- ٢ - انماط الجسمانية .
- ٣ - الانماط النفسية .

ولعل النوع الأخير من الأنماط أكثر قبولا بين علماء النفس من حيث أن احتمال وجود علاقة بين التكوين النفسي للشخص وبين أنواع سلوكه هي احتمال قائم بدرجة معقولة . ويقسم يونج (١) الأفراد الى نمطين أساسيين :

Young, K., Personality and Problems of Adjustment, (١)
N.Y. : Appleton Century — Grofts, 1952.

(١٠) النمط الانطوائى الذى يركز على حياته الذاتية ويتجه بتفكيره وسلكه الى تأكيد ذاته وتدعيمها .

(ب) النمط الانبساطى الذى يتعامل مع العالم الخارجى ويتفاعل معه بدرجة اكبر .

٤ - الأنماط الاجتماعية :

وجنبا الأنماط التالية (١) :

(١) النمط العلمى .

(ب) النمط المبهيمى .

(ج) النمط المبتكر .

(د) النمط الجمالى .

(هـ) النمط الدينى .

وقد وجهت انتقادات عديدة الى نظريات الأنماط فى تفسير الشخصية ومؤدى تلك الانتقادات ان تلك النظريات تفعل حقيقة تعدد العناصر التى تتكون منها الشخصية الانسانية وتركز على جانب واحد من تلك العناصر كالناحية النفسية او الاجتماعية او الجسمانية .

٢ - نظرية السمات :

يرى بعض علماء النفس انه يمكن تفسير الشخصية الانسانية من خلا التعرف على السمات النفسية او الخصائص Traits الاساسية التى تعبر القرد عن غيره من الأفراد . فالشخصية هى مجموع تلك السمات او الخصائص واستنادا الى هذا المفهوم عن الخصائص قسمت كارن هورنى Karen Horney (٢) الأفراد الى ثلاث تبا لخصائصهم فى الإستجابة للتفاعل مع الآخرين كالآتى :

(١) د . سعد جلال - المرجع السابق ص ٥٢٧ .

(٢) Karen Horney, Our inner conflicts, N.Y. : Norton, 1964.

١ - اللغة الإيجابية .

٢ - اللغة النافرة .

٣ - اللغة السلبية .

تتميز اللغة الأولى من الأفراد برغبة في الالتقاء بالناس والتفاعل معهم . ترى الفرد من تلك اللغة يبحث دائما عن رفيق أو صديق ويسعى لكسب حب وتعاون الآخرين . وبالتالي تجده على استعداد للتعاون والتفاعل مع الناس ، ويشعر برغبة في أن يصبح محل اهتمام ورعاية الآخرين .

أما الشخص الذي يتميز بالنفور كخاصية تحدد استجابته للتفاعل مع الآخرين فيُتصَف أساسا برغبة في العدوان والنافسة . أنه يدرك العالم من وجهة نظر دارونية ، أي البقاء للأقوى . وبالتالي فهو يسعى إلى تحقيق مصالحه الشخصية بغض النظر عن أي اعتبار آخر . تراه يبغى القوة والسيطرة والنفوذ بأي وسيلة وباستخدام أي سبيل . من هنا تنشأ لديه الرغبة في استغلال الآخرين وإخضاعهم لخدمته مصالحه ، ولذلك تجده يفكر في أي مواقف انساني من زاوية منافع الشخصية وما يستطيع أن يحصل عليه من هذا الموقف .

أما القشة الثالثة وهي السلبية فيُتصَف أفرادها برغبة في الانعزال والانطوائية يتجنبون الاتصال بالأفراد الآخرين ولا يريد الفرد منهم الارتباط بأي شخص آخر . هذا النوع من الأفراد يتميز بحاجة أساسية إلى الاستقلال وعدم الاعتماد على الآخرين والاكتفاء الذاتي يمثل سبيله الأساسي في الحياة .

ولا شك أن هذا التقسيم للخصائص الشخصية في الاستجابة للتفاعل مع الآخرين يمثل تبسيطا واضحا ، إلا أنه يفرح الفكرة الأساسية التي تريد توضيحها هنا ، هي أن الأفراد كما يختلفون في أفكارهم ومذركاتهم وكما يتباينون في دوافعهم والأهداف التي يسعى كل منهم إلى تحقيقها ، فإنهم أيضا يختلفون في صفاتهم الشخصية التي تحدد استعدادهم للاستجابة للتفاعل مع الآخرين . وكما أن الأفكار والأدراك تؤثر على السلوك ، وب نفس المنطق رأينا كيف أن الدوافع والأهداف تساعد على توجيه هذا السلوك وتحديد قوته ومداه ، فإن خصائص الشخصية تحدد هي الأخرى السلوك الانساني وتؤثر عليه حيث أن هذا السلوك يتم بالدرجة الأولى في محيط اجتماعي ويتخذ أوضاعه الأساسية في شكل تأثير واستجابة بين الأفراد .

وعلى هذا الأساس فقد اتضح لعلماء السلوك ، أن السلوك الاجتماعي للأفراد يتأثر بتلك الخصائص التي يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الميول المستقرة والمتوافقة للاستجابة للأفراد الآخرين بطرق واضحة و متميزة (١) . ونمو تلك الخصائص وتطورها في الفرد يرجع الى تفاعله مع بيئة اجتماعية محددة . وتجاربه وخبراته السابقة من حيث النجاح أو الفشل في اشباع حاجاته المختلفة .

أي أن جانباً من تلك الخصائص يكتسبها الفرد نتيجة لخبرته السابقة كما أن جانباً آخر منها يتحدد بفعل الموقف الانساني الذي يجد الشخص نفسه فيه . فهناك بعض المواقف التي لا يرى الفرد فيها بداً من الاستسلام والتهاون . كما أن بعض المواقف الأخرى قد تفرض على الفرد أن يبدأ بالعدوان . ولكن النقطة التي نريد تأكيدها هنا أنه بغض النظر عن طبيعة الموقف فإن هناك أفراداً يظهرون اتجاهها للاستسلام في عدد أكثر من المواقف أكثر من غيرهم ، وبالعكس فإن هناك بعض الأفراد الذين يتميزون بخاصية عدوانية أكثر من غيرهم .

وهناك عدد لا نهائى من خصائص الشخصية للاستجابة للتفاعل مع الآخرين وسوف نستعرض بعضها منها فيما يأتى :

الكبرياء : دفاع الشخص عن حقوقه ، حب المظهرية ، الثقة بالنفس
الاعلام عن النفس في المواقف (عكسها التواضع) .

السيطرة : الشخص المسيطر يسمى الى القوة والنفوذ ، شديد المراس
قوى الا، ادة . يعطى الأوامر . يعيل للقيادة (الخضوع) .

المهابة : صاحب تلك الخاصية يعيل الى تكوين الجماعات بحسب الظهور
في مقدمة الحوادث والمواقف . يقدم الاقتراحات في الاجتماعات (السلبية) .

الاستقلال : الرغبة في رسم خطة الشخص بعيداً عن الآخرين ، أداء
العمل بالطريقة التي يفضلها الشخص (الاعتماد) .

الاقبال على الآخرين : يصدق الآخرين ، لا يعيل الى إصدار الأحكام على
الناس ، يتفاهى عن نقاط الضعف في الآخرين (رفض الآخرين) .

الاجتماعية : المشاركة في النشاط الاجتماعي ، الميل الى البقاء في صحبة الآخرين ، الانطلاق (الانطوائية) .

العطوف : الشخص العطوف يهتم بعشاعر الآخرين ورغباتهم . ويعملك مسلكا وحيما تجاه الآخرين (اللامبالي) .

التنافس : بعض الافراد يرى في كل موقف مجالا للمنافسة والتسابق ، يدرك الآخرون على انهم منافسون تجب هزيمتهم .

تلك هي بعض الخصائص الشخصية الأساسية التي تحدد طريقة استجابة الفرد للتفاعل مع الآخرين في المواقف الانسانية والسبيل الى التعرف على تلك الخصائص في الافراد المختلفين عادة هو الحصول على بيانات من الافراد ذاتهم عن اتجاهاتهم للاستجابة في مواقف مختلفة وتحليل تلك البيانات واستخلاص العوامل الأساسية المميزة لخصياتهم (١) .

ولا شك ان التعرف على مجموعة الصفات والخصائص التي تميز أحد الافراد تساعد على تفسير سلوكه بل التنبؤ بهذا السلوك في المواقف المختلفة . من ناحية أخرى فان الكشف عن بعض الشروط التي تحكم تلك الصفات والخصائص تجعلها أكثر فائدة في تفسير السلوك وتوضيحه . من أهم تلك الشروط ما يلي :

١ - درجة استقرار الخاصية وثباتها Stability بمعنى استمرار الفرد في اظهار نفس الخاصية في المواقف المتعاقبة . كلما زاد استقرار الخاصية في الفرد ، كان الاعتماد عليها في تفسير سلوكه أكبر ، وكسأ التنبؤ بهذا السلوك أيسر .

٢ - مدى شمول الخاصية في درجة ظهورها في مواقف السلوك المختلفة . فبعض الخصائص تظهر تقريبا في كل تصرفات الفرد ، بينما تنحصر بعض الصفات الأخرى في عدد من المواقف .

٣ - التوافق Consistency بمعنى هل تظهر تلك الخاصية في كل مظاهر السلوك المتشابهة . لذاخذ مثلا خاصية التنافس ، فقد تؤثر تلك الخاصية على سلوك الفرد حين محاولة الوصول الى مركز أعلى في العمل ، او الحصول

(١) يستخدم في هذا الميدان أسلوب احصائي هو تحليل العوامل أو :
Factor Analysis

على مركز اجتماعي معين ، بينما لا تؤثر على سلوكه حين محاولة دخول أحد المجال العامة مثلا - أي أن بعض المواقف التي تدعو إلى التنافس لا تثير في الفرد تلك الخاصية التنافسية - لذا يجب تحديد تلك المواقف التي يظهر فيها الفرد طبيعته التنافسية حيث أن هذا التحديد يفيد في تفسير سلوكه .

ناحية أخرى مهمة تتعلق بتلك الخصائص الفردية للاستجابة للتفاعل مع الآخرين . أن السلوك الانساني لا يخضع في أغلب الأحيان لتأثير واحدة فقط من تلك الخصائص ، بل أن عددا منها يتفاعل دائما لتحديد نمط السلوك الذي يتبعه الفرد .

وهناك علاقة أساسية بين نجاح الفرد أو فشله في إشباع حاجاته ، وبين مجموعة الخصائص التي تتكون لديه في استجابته للتفاعل مع الآخرين . فالاحتياجات التي ينجح الفرد في إشباعها بيسر وسهولة لا تمثل مشكلة . بل تتضائل في أهميتها كموجة ومحدد للسلوك ، كذلك فإن الإشباع السريع لتلك الحاجات يؤدي إلى أن يكتسب الفرد خصائص مثل الثقة بالنفس أو مزيد من التطلعات ، وسوف تنعكس تلك الآثار على مدى استعداده للاستجابة للتفاعل مع الناس . من ناحية أخرى فإن مثل هذا الإشباع السريع السهل للحاجات الذي لا يتطلب من الفرد مجهودا يذكر قد يؤدي إلى أن يبالغ الفرد في تقدير طاقاته وقدرته ، وينعكس هذا بلا شك في طريقة تعامله مع الناس ، أي في أنماط سلوكه . إلا أن الفرد لا يتمكن دائما من إشباع كل حاجاته بنفس الدرجة من السهولة واليسر . بل في كثير من الأحيان يعترض سبيل هذا الإشباع عدد من العوائق تختلف في مداها من مجرد تأخير الإشباع إلى استحالاته في بعض الأحيان . وتؤدي هذه العوائق إلى إصابة الفرد بما يسمى « الإحباط » Frustration . والإحباط (أي إعاقة تقدم الفرد في سبيل الحصول على أهدافه) أمر مألوف في الحياة العادية للإنسان . وتتباين أسباب الإحباط ولكنها ترتد أساسا إلى :

١ - الظروف المادية والاجتماعية غير المواتية .

٢ - نقص قدرات الشخص المادية والذهنية .

فقد تقف ظروف المجتمع المادية (مثل نقص الموارد والامكانيات أو طبيعة المناخ) أو الظروف الاجتماعية من عادات وتقاليدها دون الفرد وإشباع بعض حاجاته كما قد يعود العائق إلى الفرد نفسه الذي قد تمت طريقة تكوينه النفسي أو الفسيولوجي من تحقيق أهدافه .

وما يهتمنا هنا هو تأثير الاحباط على خصائص الفرد • وبصفة عامة قد يؤدي فشل الفرد في اشباع حاجاته الى تغيرات بناءة وخلافه في تفكيره • والى ابتكاره لأساليب جديدة للحصول على اهدافه وقد ينطوى هذا على اكتساب خصائص شخصية جديدة • من ناحية أخرى قد يؤدي هذا الاحباط الى القنوط أو اليأس وما يصاحبه من توتر عصبي واضطرابات نفسية • وبالتالي الى سلوك غير طبيعي وانحيار في شخصية الانسان • في مثل تلك الاحوال يلجأ الانسان الى بعض الأساليب الدفاعية Defensive Reactions من اجل حماية شخصيته وتأكيد تصوره لنفسه وحماية سمعة الفرد والابقاء على احترام الشخص لذاته • وقد يؤدي الانسحاب الى تلك الأساليب الدفاعية الى تنمية بعض الخصائص والصفات للشخصية المتطرفة مثل العدوانية ، الانطوائية ورفض الآخرين وما الى ذلك ، وفيما يلي بعض تلك الخصائص المهمة :

١ - العدوانية : Aggression

تتمثل الانفصال العدوانية في الغضب ، والعنف المسائي ضد الأفراد والأشياء ، والمهم هنا ان تلك الأفعال العدوانية لا تنصب على عواتق الأشياء فحسب ، بل قد تصيب غيرها من الأشياء والأشخاص ، فالوظف الذي تسبب رئيسه في حرمانه من ترقية مثلا ، يعود الى بيته ليصيب غضبه على زوجته وأولاده • وفي بعض الأحيان قد يصب الشخص غضبه على نفسه •

٢ - التراجع : Regression

قد يؤدي الاحباط الى التراجع بمعنى الانسحاب الى انماط سلوكية لا تتصد بالنضج ولا تتفق مع طبيعة الفرد • مثال ذلك المنكوص الى الطفولة •

٣ - الانسحاب : Withdrawal

قد يحاول الشخص علاج حالة الاحباط بالانسحاب تماما من الموقف الذي أدى الى فشله في تحقيق اهدافه • فالطالب الذي يفشل في دراسته قد يترك الجامعة ويبحث له عن عمل • أو الشاب الذي يفشل في زواجه الاول قد يضرب عن الزواج تماما ، وفي بعض الأحيان قد لا يستطيع الفرد الانسحاب تماما من الموقف ، في هذه الحالة فإنه يمتنع عن المشاركة في الموقف •

فالسّياسى الذى يفشل فى تغيير وزارته فانه ان لم ينسحب تماماً من الوزارة فهو يمتنع عن المشاركة فى أعمالها .

٤ - التّناسى : Repression

ان الفرد الذى يفشل فى اشباع حاجة او تحقيق هدف قد يجد علاجه فى تناسى الموقف بالكامل وضغط تلك الحاجة وانماجها فى منطقة اللاشعور ، فالمرشح الذى يفشل فى الانتخابات يحاول ان يتناسى اى شيء عنها ويرفض اى شيء قد يذكره بها .

تلك الخصائص الناتجة عن الفشل فى اشباع الحاجات وتحقيق الاهداف قد تأخذ أيضاً شكل التبرير حيث يحسول الفرد تبرير فشله ، او الاسقاط Projection حين يلقى الفرد اللوم على الآخرين لفشله فى اشباع حاجاته .

لقد أوضحنا حتى الآن ثلاث حقائق أساسية عن السلوك الانسانى :

١ - ان هذا السلوك يتأثر بأفكار الفرد ومذركاته .

٢ - ان السلوك يتأثر بدوافع الانسان وأهدافه .

٣ - ان خصائص الفرد الشخصية من حيث استعداده للاستجابة للتفاعل مع الآخرين تؤثر بدورها على السلوك الفردى . وما نود أن نضيفه الآن ، ان تلك المؤثرات لا تعمل منفصلة ولا منعزلة عن بعضها البعض لتحديد السلوك .

خلاصة :

ان خصائص الفرد تعمل على تحديد الاحكام التى يصدرها على العالم المحيط به . وتلك الخصائص تمثل جوانب الشخصية الكلية للفرد وتعمل على تحديد طبيعة الفرد واتجاهات سلوكه ، هل هو حريص فى الاتفاق ، هل هو مخاطر وجريء أم متحفظ متردد وهكذا .

وهناك عدة معايير تستخدم لتحديد طبيعة خصائص الشخصية وإبراز دورها وأهميتها فى تحديد السلوك :

١ - ان الخاصية شيء له وجود حقيقى فى تكوين الانسان يعاقل وجود

العادات مثلاً - فالعادة هي نمط للسلوك يتكرر دون تفكير كبير ، والخاصية يمكن النظر إليها على أنها عادة شاملة أو عامة في تكوين الفرد .

٢ - أن الخاصية في حقيقة الأمر هي مجموعة مترابطة من العادات السلوكية التي تتفاعل وتضمهم بطريقة جماعية في تحديد نمط سلوك الفرد .
فإن الإنسان له مجموعات متعددة من العادات ، كعادة المساومة في السوق حين الشراء ، وعادة التصويق والبحث المستمر قبل شراء أى سلعة . وعادة سؤال أكثر من فرد سبق له استعمال سلعة معينة قبل شراء نفس السلعة ، كبل تلك العادات يمكن إثبات ارتباطها ببعض ، وبالتالي تكون تلك المجموعة من العادات المتلازمة والمتراصة خاصة أساسية من خصائص شخصية هذا الفرد .

٣ - أن الخاصية تتميز بالحركة والنشاط . بمعنى أن لها القدرة على تحريك السلوك وتوجيهه في اتجاهات محددة . وعلى هذا الأساس فإنه يمكن النظر إلى الخاصية على أنها نوع من القوى الدافعة المدددة السلوك .

٤ - في كثير من الأحيان يمكن للباحث إثبات وجود خصائص الشخصية ، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة للسلوك ، أو دراسة أنماط السلوك السابقة . ومن ناحية أخرى فإن إثبات وجود الخاصية يمكن أن يتم باستخدام الأساليب الإحصائية التي تثبت وجود ارتباط بين الأفعال ومظاهر السلوك المختلفة .

٥ - وهناك معيار آخر يستخدم في تحديد طبيعة الخصائص . ذلك أنها ليست منفصلة عن بعضها تمام الانفصال . وهذا المزاج أو التفاعل والترايط بين خصائص الشخصية المختلفة ينتج عنه ميل الفرد إلى السلوك بطريقة متكاملة ومتماثلة ، وعلى هذا الأساس فإنه يصعب الفصل بين خصائص الشخصية المختلفة بل يمكن النظر إليها على أنها تكون اتجاهها عاماً للسلوك يتبعه الفرد .

٦ - ويتبقى أن نؤكد هنا أن خصائص الشخصية تختلف في معناها ووظيفتها عن الصفات الأخلاقية للشخص . فالأمانة ، الصدق ، الاخلاص ، الصراحة بينما تمثل عادات أخلاقية إلا أنها تعتبر خصائص للشخصية بالدرجة الأولى وبصرف النظر عن معناها الأخلاقي .

إن الحديث عن خصائص الشخصية أو صفة "سلوك" يمكن تلخيصه في أن لكل فرد طرقاً محددة ومستقلة في الاستجابة للظروف المحيطة به وعلى هذا الأساس نستطيع تحديد ملامح شخصية الفرد من خلال دراسة أساليب

سلوكه ، فالأفرد قد يكون لبقاً في الحديث ، خجولاً ، شجاعاً ، مؤذياً أو ما إلى ذلك . وتلك الصفات ما هي إلا خصائص الشخصية وصفات الملوك لأفرد معين . وتلك الخصائص تعتبر مميزات ثابتة لأنماط السلوك .

وتتميز الخصائص بأنها لا تتجه إلى شيء معين بالضرورة ، فالشخص قد يتميز بخاصة العدوانية بغض النظر عن الشيء موضع العدوان أو قد يتصف الفرد بالسماحة في مختلف المواقف التي تعرض له دون نظير إلى الظروف الموضوعية لكل وقف .

وجهة نظر متكاملة عن طبيعة الشخصية الإنسانية :

١ - إن الشخصية الإنسانية تتركب من أجزاء مختلفة كل منها يؤدي دوراً محدداً ويسهم في حماية الشخصية الكلية . فالشخصية الإنسانية ليست مجرد مجموع سمات الشخص أو خصائصه ، ولكنه تنظيم حركي (ديناميكي) يجعل تلك الصفات ويسمح بتفاعلها بعضها مع بعض .

٢ - إن مكونات الشخصية الإنسانية ترتبط ببعضها البعض حيث يعتمد كل جزء على الأجزاء الأخرى لضمان البقاء Survival . وتصبح الشخصية الإنسانية في حالة توازن داخلي Internal Balance عندما تكون مكوناتها في حالة تناسق وتعاون ، كما تكون الشخصية في حالة توازن خارجي External Balance عندما تكون متجانسة ومتفقة مع البيئة المحيطة .

وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى الشخصية الإنسانية باعتبارها نظاماً مفتوحاً Open System حيث يؤثر التغير في أحد أجزائها على الأجزاء الأخرى ، كذلك تتأثر بالتغيرات في البيئة المحيطة .

٣ - في حالة اختلال التوازن الداخلي للشخصية فإنها تسعى لاستعادةه وبذلك تصبح الشخصية معدلة أو Adjusted ، كذلك هي تسعى لاستعادة التلازم مع البيئة حال حدوث ما يخل بتوازنها الخارجي ومن ثم تصبح الشخصية متكيفة أو متلائمة أو Adapted .

٤ - تعكس الشخصية الإنسانية طاقات الإنسان وحيويته ومصدر تلك الطاقة والحيوية هو الحاجات الإنسانية التي تسعى الإنسان إلى إشباعها والتي

يقول عنها حالة من القلق أو التوتر تنشئ السلوك حتى يتحقق الهدف ويتم الانسحاب مما يؤدي الى انتهاء التوتر أو التخفيف من حدته .

٥ - الى جانب الحاجات الانسانية ، فهناك القدرات الانسانية Abilities وهي الوسائل التي يعبر بها الانسان عن حاجاته ويعمل على اشباعها . وتلك القدرات هي حلقة الوصل بين الحاجات Needs وبين البيئة Environment وتقسم القدرات الى ثلاثة انواع هي :

- | | |
|-----------|-------------------|
| Cognitive | (أ) قدرات عقلية |
| Motor | (ب) قدرات عضلية |
| Feeling | (ج) وقدرات عاطفية |

٦ - تتجمع تلك الصفات أو الخصائص الانسانية وتتنظم الشخصية في مفهوم « الانا » أو « الذات » The Self .

ان الحاجات والقدرات الانسانية لا تختلف من حيث النوع من فرد لآخر ، ولكن طريقة تنظيمها وتحديد علاقاتها بعضها ببعض تختلف من انسان لآخر وهذا هو مفهوم « الذات » .

٧ - للانسان قدرة على الدفاع عن ذاته ووحدة شخصيته بالالتجاء الى مجموعة من الأساليب الدفاعية Defense Mechanisms منها :

- | | |
|--------------------------------------|-----------------------------|
| Aggression | (أ) العدوانية |
| Guilt (عدوانية ضد الذات) | (ب) الشعور بالذنب |
| Denial | (ج) الإنكار |
| Repression | (د) النكوص الى اللاشعور |
| Suppression | (هـ) الكبت اللاشعوري |
| Inhibition | (و) الكبت الواعي أو التحريم |
| Rationalization | (ز) التبرير |
| Projection (القاء اللوم على الآخرين) | (ح) الإسقاط |

٨ - يتخذ نمو الشخصية شكل زيادة في الصفات الانسانية وتكوين عالم خاص بالفرد .

٩ - يسمى الانسان بصفة عامة الى تحقيق ذاته Self-actualization وعلى هذا الأساس نجد الشخصية الانسانية تمر بالأطوار الآتية :

(١) تتطور من حالة السلبية في عهد الطفولة الى حالة نشاط متزايد كلما كبر من الفرد .

(ب) تتطور الشخصية من الاعتماد على الآخرين الى الاستقلال والاعتماد على النفس .

(ج) تتطور الشخصية من خلال زيادة وتنوع أساليب السلوك المتاحة للفرد .

(د) تميل الرغبات والاهتمامات الى التطور من حالة عدم الاستقرار والتقلب التي تصاحب الشخصية الانسانية في عهد الطفولة الى حالة من التعمق والاستقرار . أي تميل الشخصية الى النضج الفكري والعاطفي .

(هـ) يبدأ الانسان في ادراك ذاته والتعرف على أهميته كإنسان مستقل

تلك هي أهم الصفات أو الملامح التي تصف الشخصية الانسانية ، ومنها نخرج بأن الانسان يملك يوحى من حاجاته وإدراكه للعالم المحيط به ، وأنه يسمى الى الاحتفاظ بتوازن شخصيته واستقرارها . كذلك نلاحظ ان الشخصية الانسانية تميل باستمرار الى التطور والنضج . وأن صفات الاستقلال والتسلط والسيطرة تزداد مع نمو الشخص وتطور شخصيته .

الباب الثالث

المحددات الاجتماعية والحضارية للسلوك

Social and Cultural Determinants of Behavior

يواجه الإنسان مواقف اجتماعية متعددة تربطه فيها علاقات بأفراد آخرين ومن ثم لا بد لنا من أن نأخذ في الاعتبار آثار تلك العلاقات الاجتماعية في تحديد السلوك الفردي في كل موقف من المواقف التي تعرض للفرد . مثال ذلك مواقف البيع والشراء وعلاقات العمل . فلو تصورنا فردا معينا له تكوين نفسى محدد الا اننا نستطيع تصور انه سيلجأ الى انماط مختلفة من السلوك في المواقف الاجتماعية المتباينة وفقا لطبائع الافراد الذين سيتفاعل معهم في تلك المواقف :

من ناحية اخرى ، فان البيئة الاجتماعية (مجموع العلاقات الاجتماعية المحيطة بالفرد) تسهم في تشكيل التكوين النفسى للإنسان . فالفرد يستمد جانباً كبيراً من دوافعه واتجاهاته وخبراته وخصائص شخصيته من تفاعله مع بيئته أو (بيئات محددة) . كذلك تتلون قدرة الفرد على الادراك ونظراته للأمور وفهمه لـا يجري حوله بحسب ما يسود البيئة التي ينتمى اليها من أفكار ومفاهيم .

الفصل الأول

التفاعل الاجتماعي

Social Interaction

إن جانباً أساسياً من حياة الفرد يتقضى في اتصال وتفاعل مع الأفراد الآخرين في البيئة المباشرة المحيطة به . والتفاعل الاجتماعي هو عملية تبادلية Reciprocal مستمرة تتكون من اتصالات بين اثنين أو أكثر من الأفراد في مواقف اجتماعية مختلفة . وتلك الاتصالات تختلف في طبيعتها ، فهي إما أن تكون مادية Physical حين يؤدي الفرد للآخر شيئاً مادياً (الطبيب مثلاً حين يعالج المريض) . أو قد يكون الاتصال رمزياً Symbolic وذلك حين يتبادل الأفراد المعاني والرموز بين بعضهم البعض باستخدام اللغة وغيرها من أساليب التعبير الرمزي كالإيماءات .

وعلاقة التفاعل الاجتماعي بالسلوك الانساني أساسية وهامة حيث أن الفرد في عملية التفاعل يلعب أحد دورين أساسيين . الدور الأول هو دور المؤثر أي يحاول التأثير في سلوك الأطراف الأخرى في عملية التفاعل ، مثال ذلك القائد أو الرئيس حين يوجه التابعين أو الرؤوسين للسلوك في اتجاه محدد . والدور الثاني هو دور المستجيب Respondant أي أن الفرد يسلك وفقاً لتأثير شخص آخر . وبالتالي نستطيع القول بأن عملية التفاعل الاجتماعي هي من المحددات الأساسية للسلوك سواء بالنسبة للمؤثر أو المستجيب . فبالنسبة للأول يوفر التفاعل الاجتماعي فرصة لممارسة أنماط محددة من السلوك ، وبالنسبة للمستجيب فإن سلوكه يتشكل وفقاً لنمط سلوك الطرف المؤثر في العلاقة . أن أي إنسان في موقف التفاعل يحاول أن يأخذ سلوك الآخرين في اعتباره وبالتالي يحدد سلوكه الشخصي أو يعدله وفقاً لذلك . في العلاقات الاجتماعية السائدة . ولا يجب أن يغيب عن بالنا لحظة واحدة ما سبق أن أثبتناه سابقاً من حيث تأثير العوامل الفردية أو السيكولوجية الأساسية على سلوك الفرد . بمعنى أن الإنسان حين يتعرض لموقف اجتماعي يتفاعل فيه مع أفراد آخرين فإنه يكون متأثراً بكل خصائصه الشخصية التي

تحكم سلوكه تأنوافع والاتجاهات ، كذلك يلعب الإدراك دورا حاسما من حيث تكوين الفرد لانتباعات عن الأشخاص الآخرين الذين يقابلهم . ومن هنا فإن عملية التفاعل الاجتماعي لا تؤدي الى خلق السلوك الفردي بقدر ما تحصل على تعديله وإعادة توجيهه . فالطالب مثلا حين يذهب الى الجامعة فإنه يذهب الى هناك محملا بكل صفاته وخصائصه الفردية ويحاول التصرف وفقا لتلك الصفات والاتجاهات ولسكنه يولجه بوجود أفراد آخرين لهم صفاتهم واتجاهاتهم ، وبالتالي يصير التفاعل بين مجموعات مختلفة من الصفات والاتجاهات ويترتب على نتيجة هذا التفاعل طبيعة النمط السلوكي الذي يتخذه الفرد . نفس الشيء ينطبق على العامل الذي يلتحق بالعمل في مصنع لأول مرة ، وقد يكون أتيا من الريف مثلا بكل خصائص الريف وميوله السلوكية التي يمكن تمييزها . ولكن وجوده وسط بيئة صناعية جديدة نجعله يحاول التأقلم مع تلك البيئة الجديدة ، وذلك بتعديل أنماط سلوكه بما يتفق وتقاليد وعادات تلك البيئة . ولقد أوضحنا كيف أن الجماعة تؤثر على اتجاهات الفرد وميوله ، ولذلك يمكن اعتبار عملية التفاعل الاجتماعي بداية لتعديل السلوك وتغييره من خلال تغيير اتجاهات الفرد وعادات تفكيره .

وفي أي موقف تفاعل فالفرد أمامه سبيلين ، إما أن يحاول السيطرة على الموقف وتوجيه سلوك الآخرين ، أي أنه يحاول فرض اتجاهاته وأفكاره وأنماط سلوكه على الآخرين . وإما أن يحاول الاستجابة الى سلوك فرد أو أفراد آخرين . ولا شك أن العامل الأساسي الذي يحدد ما اذا كان الفرد سيسلك أي السبيلين هو القوة النسبية Relative Power التي يتمتع بها الفرد في العلاقة الاجتماعية وهي تقاس بدرجة اعتماد الآخرين عليه لاشباع حاجاتهم . فكلما زاد هذا الاعتماد زادت قوة الفرد أي كان في استطاعته التأثير في سلوك الأفراد الآخرين وتوجيه هذا السلوك في الاتجاهات التي يجسدها لهم . وبالعكس اذا قل اعتماد الأفراد عليه كان هذا دليلا على ضعف قوته وعدم استطاعته التأثير على سلوكهم .

ويلاحظ أن اثر التفاعل الاجتماعي على السلوك الفردي لا ينحصر في المواقف التي تتسم بالمواجهة الشخصية بين الأفراد Face to Face بل إنه يمتد أيضا الى مواقف أخرى قد يكون الفرد فيها منفردا ولكنه يتصرف اخذا في الاعتبار شخصا آخر . مثال ذلك الكاتب الصحفي الذي يكتب مقالة ولكنه في ذات الوقت يفكر في رد الفعل لدى القراء ومدى قبولهم أو رفضهم لما تحويه من أفكار ، أو المروءس الذي يؤدي مهمة معينة ولكنه ينصرف وفقا للطريقة

التي يعتقد أن رئيسه يفضلها دون أن يكون هذا الرئيس موجوداً معه أو الزوجة التي تذهب إلى السوق لشراء بعض احتياجات الأسرة ولكنها طول الوقت تفكر في رد الفعل لدى زوجها وتحاول تحليل سلوكها في الحدود التي ترعى الزوج . في مثل هذه المواقف فإن أثر التفاعل الاجتماعي على السلوك يكون واضحاً برغم انعدام عنصر المواجهة الشخصية بين طرفي التفاعل .

ويعكس التفاعل الاجتماعي أثر عملية الاتصالات Communications أي تبادل المعلومات والآراء والمعاني بين الأفراد المختلفين . فعندما يتفاعل بعض الأفراد فهم يتبادلون بعض الرموز ذات المعاني مثل الكلمات ، والابتسامات ، والايحاءات والاشارات وما إلى ذلك . وكل شخص يحاول تفسير معنى تلك الرموز التي تأتيه من شخص آخر ويتصرف طبقاً لمفهومه عنها . فالمضيف الذي يبدأ في النظر إلى ساعته ويكرر النظر على فترات متقاربة إنما يرسل معنى خاصاً لمضيفه أن الوقت قد حان لانصرافهم فإذا لم يتبينوا هذا المعنى من حركاته فإنه يستعمل أسلوباً آخر إذ يبدأ في التثاؤب وإبداء رغبته في النوم ، وهنا قد يشعر الضيوف بضرورة إنهاء الزيارة ويتصرفون على أساس هذا الفهم ، فالأفراد إذن أثناء عمليات التفاعل مع الآخرين يقومون دائماً بعملية قراءة لتلك الاشارات والمعاني . ويحددون سلوكهم وفقاً لها ، ومن هنا يتضح أثر عملية التفاعل في توجيه السلوك الانساني .

وعملية التفاعل حركية Dynamic بمعنى أن تصرف واحد من أطرافها يؤثر على السلوك الآخر وتصرف هذا الأخير سيؤثر بالتسالي على تصرف الطرف الأول ، وهكذا تستمر عمليات التأثير والتأثير المتبادل طالما استمر الموقف الاجتماعي الذي يجمعهما .

والتفاعل الاجتماعي ليس حتماً أن يتم بين فردين اثنين . بل أنه قد يتخذ شكلاً جماعياً . وتتكون الجماعة حين يجتمع أكثر من فرد في محاول لاشباع بعض حاجاتهم التي لا يستطيع واحد منهم اشباعها منفرداً . ومن خلال التفاعل بين أعضاء الجماعة تتضح وتتكون لها عقيدة أو فكرة Ideology تجمع الأعضاء جميعاً حيث تنظم اتجاهاتهم وسلوكهم وتؤثر على مدى اشباعهم لحاجاتهم . وفي أي جماعة من الجماعات ، تختلف أدوار Roles ومراكز Positions وقوى Powers الأعضاء المختلفين ، وهذا التباين والاختلاف يحدد طريقة عمل الجماعة ومدى تأثيرها على اتجاهات وسلوك الأعضاء .

وبهنا الآن أن نحدد المستويات التي يتم عليها التفاعل بين الأفراد :

١ - التفاعل بين الأفراد :

إن أبسط مظاهر التفاعل الاجتماعي يتم بين الأفراد - مثال ذلك التفاعل بين الزوج وزوجته ، بين الطالب والأستاذ ، الابن والاب ، ورئيس ومرؤوسيه وهكذا - أي أن طرفي التفاعل فردان كل منهما يأخذ سلوك الآخر في اعتباره ، وبالتالي فكل منهما يؤثر في نفسه وفي الفرد الآخر - وأول أنواع التفاعل التي يدركها الإنسان هو التفاعل بين الطفل وأمه حيث تمثل الأم تقريباً كل العالم الذي يستطيع الطفل إدراكه ، ونظراً لاعتماده الكامل عليها في أشباع حاجاته فإن التفاعل يكون في البداية من طرف واحد هو الأم - وينمو الطفل واتساع مجاله الإدراكي يبدأ في الاسهام في عملية التفاعل ويبدأ في الاستجابة لأنماط سلوكها نحوه بأصناف سلوكية تقبلها الأم - وبأطوار نمو الطفل تتسع دائرة اتصالاته وتتعدد مواقف التفاعل بينه وبين أفراد أسرته أولاً ثم مع أفراد من خارج محيط الأسرة - وفي كل تلك المواقف الاجتماعية يتعلم الإنسان وتتسع مداركاته وتختلف الأدوار التي يقوم بها (ابن ، طالب ، صديق ، مرؤوس ، زوج ، أب ...) وبالتالي تختلف أساليب تأثيره في الآخرين وتأثره بهم .

٢ - التفاعل بين الفرد والجماعات :

لقد عرفنا الجماعة بأنها اثنان أو أكثر يتفاعلون معاً سواء بطريقة فعلية أو محتملة لمدة من الزمن يجمعهم في ذلك هدف واحد .

والتفاعل الاجتماعي قد يحدث بين الفرد من ناحية وجماعات مختلفة من الناس من جهة أخرى - مثال ذلك الأستاذ وجماعة الطلبة في قاعة المحاضرات ، الرئيس وجماعة المرؤوسين ، المدرب وفريق كرة القدم ، الإمام وجماعة المصلين - في هذه المواقف فإن الفرد يؤثر في الجماعة بدرجة أو بأخرى - وفي الوقت ذاته فإنه يستجيب لرد الفعل لديهم - فالأستاذ حين يلقي محاضراته إنما يؤثر في الطلبة وسلوكهم حيناً تبعاً لدرجة تمكنه من الموضوع الذي يتحدث عنه ، أسلوبه وطريقة قصائه ، وسلوكه العام من حيث التجهيز أو البهر ، في ذات الوقت فإن الأستاذ يتلقى معاني مختلفة من الطلبة من حيث درجة انتباههم وتبهم للمحاضرة ، ومدى انصاتهم وهكذا - وعلى هذا نجد سلوك الفرد يتشكل ويتعدل تبعاً لسلوك الجماعة ، كما أن سلوك الجماعة يتأثر بسلوك الفرد -

وكما سبق أن أوضحنا فإن التفاعل الاجتماعي لا ينحصر في مواقف

المراوحة الشخصية بل يمتد إلى أنواع أخرى من المواقف . وفي حالة الفرد والجماعة فإن الجماعات تكون توقعات Expectations عن أسلوب السلوك الذي ينبغي على الفرد أن يسلكه . وبالتالي فإن الفرد حين يجابه موقفا يتطلب منه تصرفا معيناً يأخذ تلك التوقعات في اعتباره ويحاول تعديل سلوكه وفقاً لها . مرة أخرى نكرر أن مدى التزام الفرد بتلك التوقعات وأنماط السلوك التي تحددها الجماعة يتوقف على قوته النسبية Relative Power في جماعته إذ كلما زادت تلك القوة النسبية ارتفعت فرص الفرد للتحرر من تلك التوقعات بل وقد يتمكن من تغييرها تبعاً لرغبائه هو وبالعكس .

٢ - التفاعل بين الفرد والثقافة العامة :

ونحن نعني بالثقافة العامة التقاليد وأنماط التفكير والسلوك التي تسود في مجتمع معين . والتفاعل بين الفرد والثقافة العامة يتم على نفس المنسق الذي يتم فيه التفاعل بينه وبين الجماعة ، إذ تعدد الثقافة العامة مجموعة توقعات لما يجب أن يكون عليه سلوك الفرد وبالتالي فإنه يعدل من سلوكه ليتفق وتلك التوقعات . وكثيراً ما يحدث انحراف عن تلك التوقعات حين يؤثر الفرد على المجتمع ، ولا شك أن مثل تلك الثورات قد تنجح في بعض الأحيان ويمكن الفرد من تغيير عادات وتقاليد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه ، ولكن في أغلب الأحيان تنجح أساليب الضغط الاجتماعي في عقاب الفرد المنحرف وإعادته إلى موقفه السابق . من ناحية أخرى فإن الأفراد يختلفون في طرق وأساليب استجاباتهم لتوقعات المجتمع .

ولعل هذا التقسيم لمستويات التفاعل الاجتماعي يذكرنا مرة أخرى بالإطار العام الذي اتخذناه للتعرف على محددات السلوك الإنساني . حيث حددنا مجموعات ثلاثاً من العوامل المتعلقة بالفرد ، والجماعة ، والحضارة أو الثقافة العامة باعتبارها المؤثرات الأساسية على السلوك الإنساني . والآن نعود مرة ثانية لنواجه بنفس الحقيقة نقرر لنا كيفية التفاعل الاجتماعي كمؤثر على السلوك الإنساني وترد هذا التفاعل إلى مستويات ثلاثة تتعلق بالفرد ، والجماعة والحضارة أو الثقافة العامة .

أنواع التفاعلات الاجتماعية : Social Processes

لقد تحدثنا طويلاً عن التفاعل الاجتماعي ، والآن نرى من المفيد استعراض

بعض مظاهر هذا التفاعل الاجتماعي والتي تمثل أنماطا سلوكية أساسية في حياة الإنسان والجماعة (١) .

المنافسة : Competition

المنافسة هي عملية يتم بمقتضاها تجسيد نمط التوزيع والتطور في المجتمع .

وهي عملية مستمرة ودائمة حتى أن الأفراد قد لا يشعرون أحيانا أنهم يتنافسون ، وفي بعض الأحيان قد يدرك الفرد أنه ينافس في سبيل شيء معين ، ولكن قد لا تكون هناك أي علاقة شخصية تربطه بمن ينافسه . والمنافسة هي محاولة كل فرد أو (جماعة) الحصول على نصيب أكبر من الأشياء النادرة أو المحددة فالشركات تتنافس على الأسواق المحددة ، والأفراد يتنافسون على الوظائف الخالية والطلبة يتنافسون على دخول الجامعة ، والدول تتنافس على مناطق النفوذ والثروات في العالم . أي أن المنافسة هي المظهر الاجتماعي لعملية التفاعل بين الأفراد والجماعات حول الأشياء النادرة أو المحددة . تلك الندرة هي مصدر المنافسة ولو توافرت الأشياء التي يحتاج إليها الأفراد (أو الجماعات) لأشباع حاجاتهم لما كان هناك داع للمنافسة (هل يتنافس أحد على استنشاق أكبر قدر من الهواء ؟) .

وفي عملية المنافسة ، فإن كل فرد يتقنيا بسلوك الآخرين وبأخذ هذا السلوك في الاعتبار ويحدد سلوكه الشخصي على هذا الأساس . أن عملية المباراة هي أصدق وصف لفهوم المنافسة حيث تنتهي المباراة واحد طرفيها رابح والآخر خاسر . ولا شك أن لكل مباراة قواعد وتعاليم ، لذا نجد المجتمع يضع قواعد Rules of the Game تحكم التنافس بين الأفراد والجماعات في مجالات التفاعل الإنساني المختلفة . من تلك القواعد ما هو معروف غير مكتوب ، ومنها ما يخضع للتقنين والصياغة .

وبذلك فنحن نستطيع تفسير جانب كبير من السلوك الإنساني في مجالاته

(١) Rober, E. Park and Ernest W. Burgess, Introduction to the Science of Sociology. Chicago : University of Chicago Press, 1924.

المختلفة (الاقتصادية ، السياسية ، والاجتماعية) بالاعتماد على مفهوم المنافسة . فالسلوك الاستهلاكي يمكن تفسيره جزئيا على أساس أن المستهلكين يتنافسون للحصول على السلع والخدمات التي تشبع رغباتهم وحاجاتهم المختلفة . كما أن العمل يمكن تفسيره جزئيا بأن الأفراد يتنافسون لزيادة الانتاج وبالتالي للحصول على ما تحققه لهم تلك الزيادة من منافع مادية ومعنوية .

ولا شك أن الأهداف التي يتنافس الأفراد للحصول عليها تختلف باختلاف المجتمعات ونظمها الاقتصادية والاجتماعية ، كما تختلف باختلاف الأفراد ذاتهم . ففي بعض المجتمعات قد ينحصر التنافس بين الأفراد على المنافع المادية كالنفود والثروة ، وقد يتنافس الأفراد في بعض المجتمعات الأخرى للحصول على لقب أو مركز اجتماعي أو قيادي معين .

إن المنافسة إذن صفة أساسية من صفات التفاعل الاجتماعي ونمط طبيعي من أنماط السلوك الانساني . وهي عامل هام من عوامل التغير والتقدم في المجتمع .

والأهداف موضع التنافس تصبح موضوعا للتعلم باستمرار التفاعل الاجتماعي بين الأفراد .

التعاون : Cooperation

والتعاون مظهر ثان من مظاهر التفاعل الاجتماعي ونمط من أنماط السلوك الانساني المعسادة . وعلمية التعاون هي التعبير عن اشتراك شخصين أو أكثر في محاولة لتحقيق هدف مشترك . وبرغم ما ذكرناه عن شيوع ظاهرة التنافس وانتشارها كنمط سلوكي أساسي ، إلا أن التعاون هو الأصل في التفاعل الاجتماعي ، ولعلنا نذكر أن أول صور هذا التفاعل هو الأسرة وهي تقوم أساسا على التعاون . أي تجميع الجهود لتحقيق أهداف مشتركة . والتعاون في المجتمع الحديث يتخذ صوراً متعددة تمتد من التعاون بين مجبوعة من الأفراد لأداء عمل بسيط إلى محاولة التعاون على التصعيد العالمي بين الدول المختلفة . ولا شك أن الفرد حين يقرر التعاون مع آخرين لتحقيق هدف معين يكون مدفوعاً إلى ذلك بإدراكه أنه لا يستطيع تحقيق ذلك الهدف منفرداً . أي أن التعاون ليس دائماً اختيارياً ، بل في أغاب الأحيان

يضطر الفرد الى قبوله . وسواء كان اختياريا ام مفروضا ، فان التعاون انما يمثل ظاهرة اجتماعية تعكس التأثير المتبادل للأفراد والجماعات على سلوك بعضها البعض . فحين يتعاون بعض الأفراد لأداء عمل معين ، فانهم يعملون على تحديد أنماط للسلوك يقبلها الجميع . ويعمل كل منهم على تعديل سلوكه بما يتفق واتجاه الجماعة . والتعاون مثله مثل المنافسة هو اسلوب للسلوك يتعلمه الفرد بحكم تطوره في بيئة اجتماعية وبفعل تفاعله مع الآخرين وادراكه لأساليب سلوكهم .

الصراع : Conflict

نعم ثالث من أنماط للتفاعل الاجتماعي هو الصراع ، أي الموقف التنافسي حين يدرك كل المتنافسون غريمه ويدرك أنه لا سبيل الى التوفيق بين مصالحه وبين مصالح الغريم . ففي حالة المنافسة قد لا يعلم الفرد من هم منافسوه ، مثال ذلك حين يتقدم لشغل وظيفة في ذات الوقت الذي تقدم فيه عشرات آخرون لشغل ذات الوظيفة ، ولكن أحدا منهم لا يعرف الآخر . ولكن اذا تمت تصفية هؤلاء المتقدمين وانحصرت المنافسة بين اثنين على أن يتم الفصل بينهما في اختبار شخصي يحضره الاثنان معا ، في تلك الحالة تنقلب المنافسة بينهما الى صراع حيث يعمل كل منهما على تحطيم الآخر والتفوق عليه . ان نجاح احدهما يعني الفشل المؤكد للآخر فلا سبيل للتراجع امام ايهما .

والصراع باعتبارها نوعا من التفاعل الاجتماعي يؤثر على اتجاهات الفرد ومبرراته ويذكر فيه صفات عدم الثقة بالآخرين ، العدوانية والكراهية . وكثيرا ما تؤدي مواقف الصراع الى أن يتفااض الأفراد (أو الجماعات) عن الهدف الذي يتصارعون من أجله ، ويركزون جهودهم في محاولة تحطيم بعضهم بعضا .

وهناك مظهر آخر للصراع حيث يتم على مستوى الفرد وذلك حين تتعدد التوقعات من أفراد أو جماعات مختلفة عما يجب أن يفعله ذلك الفرد . مثال ذلك المدير في المشروع الاتصالي الحديث يجد نفسه في موقف صراع حيث يتوقع العمال منه أن يسلك سلوكا يختلف تماما عما يريده المستهلكون أن يفعل . في ذات الوقت الذي تطالبه الجهات الحكومية المسؤولة باتباع أساليب عمل متناقضة لما يريده العمال والمستهلكون . فالعمال يطالبون بأجور مرتفعة . بينما المستهلكون يريدون خفض الأسعار في ذات الوقت الذي تفضل فيه الدولة

أن يرفع فيه المدير الأجور ويخفض الأسعار ويزيد الإنتاج والأرباح مع ما غي تلك الأهداف من تناقض على الأقل في الفترة القصيرة ، لذلك فإن موقف الصراع ينشأ من عدم استطاعة الفرد التوفيق بين أساليب سلوك مختلفة حيث يتعارض كل أسلوب منها مع مصالح فئة من الأفراد يتعامل معهم المدير . وإيا كان نوع الصراع باختيار نمط للسلوك يتفق مع تصوره للموقف ومع قوته النسبية في العلاقة الاجتماعية . وهناك أساليب شائعة لحل الصراعات أهمها :

- ١ - إصرار الفرد على تحقيق هدفه والقضاء على غريمه .
- ٢ - اتفاق القراء على حل وسط Compromise .
- ٣ - الانسحاب Wirhdramal من الموقف وتناهي الصراع .
- ٤ - تجميد الموقف على ما هو عليه .

والصراع كظاهرة سلوكية ليس دائماً ضاراً بالفرد أو بالمجتمع . إن بعض أنواع الصراع مطلوبة للمحافظة على حيوية الفرد والمجتمع بل لحدوث تطوير وتغيير في صالح المجموع . فلا شك أن توافر درجة من الصراع بين الدول الكبرى مثلاً يؤدي إلى تحقيق توازن القوى العالمية . فانهزام الصراع بين روسيا وأمريكا قد يؤدي إلى خلق تحالف قوى بينهما يسعى للسيطرة على العالم واستغلاله لمصلحتيهما الذاتية . أي أن وجود درجة من الصراع في المجتمع هو علامة ومظهر من مظاهر التطور السلوكي .

المهادنة : Accomodation

كذلك فإن من مظاهر التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات ظاهرة المهادنة حيث يتفق المتصارعون على إخفاء صراعاتهم ووقف التنافس بينهم مؤقتاً . مثال ذلك أن يتفق العمال والإدارة على تأجيل خلافاتهم لحين ، أو حيث تتفق القوى المختلفة في المجتمع على تناسي خلافاتها لمواجهة عدوان خارجي أو أزمة عامة تهدد المجتمع بكل فئاته . إن المهادنة نوع من السلوك يلجأ إليه الفرد أو الجماعة بتأثير إدراك للموقف وتبين استحالة تحقيق فوز أو نصر ساحق على الغريم في الوقت الحالي ، أو نتيجة لحدوث تغير في البيئة المحيطة يجعل الصراع أمراً خطراً على المتصارعين جميعاً .

ولكن يجب أن يؤكد أن المهادنة لا تلغي الصراع أو تنهيه ، بل هي تؤجله فقط وتغفبه عن الظهور كنمط واضح للسلوك . وذلك المهادنة وقتية دائمة بمعنى أنه بمجرد زوال الظروف التي أدت إليها فإن الصراع يظهر إلى السطح مرة أخرى وبصورة قد تكون أشد وأقسى مما كانت عليه من قبل .

أن ما نستطيع استخلاصه من العرض السابق ، هو أن السلوك الانساني . ليس ظاهرة فردية تتحدد وفقاً لصفات الفرد وخصائصه فحسب . بل هو ظاهرة اجتماعية أيضاً حيث يتخذ مظاهره الأساسية في التفاعلات بين الفرد وغيره من الأفراد والجماعات .

والسلوك الانساني حين يخضع لتأثير تلك العوامل الاجتماعية يتخذ أنماطاً محددة مثل المنافسة ، التعاون . الصراع والمهادنة وكلها تشترك في كونها أما محاولة من الفرد لفرض سيطرته وإجبار الآخرين على قبول سلوكه كمحدد لسلوكهم ، أو استجابة من الفرد لمحاولات السيطرة والتأثير التي يبذلها الآخرون .

التقليد والاقتراح :

وقد يتم التفاعل الاجتماعي في صورة تقليد الفرد لشخص آخر أو استماعه لاقتراحات الأفراد الآخرين .

أن عملية التعليم التي سبق أن تعرضنا لها ، تعتمد في جاذب منها على عوامل التقليد والاقتراح ، فالطفل يقلد الأشخاص المحيطين به بلا تمييز ، ولكن باستمرار نموه ، فإنه يبدأ في اختيار الأشخاص والأفعال التي يقلدها . ويميل إلى تقليد أشخاص أو أفكار وأنماط سلوك معينة .

بنفس المنطق فإن الفرد في سلوكه إنما يتأثر بالاقتراحات أو الأفكار التي يقدمها له أفراد آخرون ، بينما تراه يرفض الاستماع أو اتباع اقتراحات أفراد معينين

وبصفة عامة فإن كلا من التقليد والاقتراح يؤثران على السلوك الانساني وتصبح مهمتنا هنا هي اكتشاف الأساليب التي يتم بها هذا التأثير .

والتقليد يقوم على أساس ما يتوافر لدى الفرد من معلومات عن أنماط السلوك التي يتبعها الآخرون ، ونستطيع تقسيم التقليد إلى أنواع ثلاثة :

١ - التقليد بفعل الاستجابة الثقافية :

في هذا النوع من التقليد فإن الشخص يستمير أنماط سلوك من الآخرين دون وعى تام بأنه يقوم بعملية تقليد . أى أن التقليد هنا ليس متعمدا ولكنه يحدث تلقائيا ويفعل التأثير بموقف معين . ففي بعض المواقف الإنسانية لا يفكر الفرد ويقرر أن يقلد شخصا آخر ، ولكن تتم عملية التقليد لا شعوريا . والمثال على ذلك حين تجد مجموعة من الأفراد في اجتماع مثلا فإن تناؤب واحد منهم كقيل بأن يجعل باقي المجموعة تتناؤب بلا شعور ولا رغبة واضحة في التناؤب . وقد أجريت دراسة مثيرة حول هذا الموضوع حيث طلب الى مجموعة من الأفراد (١٠٦) أن يقدموا نماذج من خط يدهم ، ثم طلب اليهم بعد ذلك إعادة كتابة ثلاث قطع مكتوبة بخط اليد ، وقد اتضح أن هؤلاء الأفراد قد حاولوا لا شعوريا أن يقلدوا الخط المكتوب به تلك القطع برغم اختلافه عن خطهم الأصلي .

٢ - التقليد بعد فترة من التجربة والخطأ :

في هذه الحالة يتم التقليد بعد أن يكون الفرد قد حاول مرات واستطاع أن يكتسب بعض المهارات في السلوك المطلوب تقليده . مثال ذلك رغبة أحد الأفراد في تقليد مطرب مشهور لن تتم الا اذا حاول وتدرّب على الغناء بنفس أسلوب ذلك المطرب .

٣ - التقليد المتعمد :

وهذا النوع شائع جدا حيث يعتمد الفرد أنتهاج نفس السلوك الذي يسلكه شخص آخر . فالشباب يقلد والده في تدخين نفس نوع السجائر ، الفتاة التي تقلد أسلوب الأم في تصفيف شعرها وهكذا .

ومن هذا يتضح لنا أن التقليد بأنواعه الثلاثة عامل من العوامل المؤثرة على سلوك الإنسان والتي ينبغي دراستها ومعرفة الظروف التي يتم فيها حتى نستطيع تقديم تفسير سليم للسلوك .

ومن ناحية أخرى فإن تقديم المقترحات من الغير يعتبر أيضا من العوامل المؤثرة على السلوك . والاقتراح هو عملية اتصال بين الفرد وغيره من الأفراد تنتهي بقبول الفكرة أو الاقتراح عن اقتناع أو دون وجود أساس منطقي لهذا الاقتناع .

والاقتراح قد يكون في صورة اقتراح شفوي من خلال التخاطب كما قد يكون في صورة أو إشارة .

وعملية الاقتراح تنطوي على أن الفرد الذي يقبله قد أدرك هذا المؤثر الخارجى وهو الشخص الآخر الذى قدم الاقتراح ، وبناء على هذا الإدراك فإن الفرد قد يستجيب بقبول الاقتراح . ولا شك أنه فى مجال إدارة الأعمال فإن الهدف الأساسى من نشاط الإعلان والعلاقات العامة هو تقديم مقترحات لجمهور تدعوهم الى شراء منتجات معينة والتعامل مع متاجر محددة ، وبالتالي فإنها تلعب دوراً أساسياً فى تحديد سلوك المستهلكين إذا قبلوا تلك الاقتراحات . من ناحية أخرى فإن المشروعات الاقتصادية تستغل عامل التقليد حيث تعمل على نشر مودات معينة معتمدة على رغبة الأفراد فى التقليد .

الفصل الثاني

الجماعات الصغيرة

Small Groups

يتصل الإنسان ويتفاعل في مراحل متعددة من حياته بأنواع مختلفة من الجماعات الصغيرة التي تمارس دوراً هاماً في تحديد سلوكه وتشكيل انماط تصرفاته . فالمائلة التي ينتمى إليها الفرد واحدة من أهم الجماعات الصغيرة التي تسهم في تشكيل جواثب هامة من شخصيته وترسم له اماليب السلوك . كذلك يتفاعل الإنسان مع جماعات العمل ، جماعات الاصدقاء واتنواع اخرى متباينة من الجماعات لتتصف كل منها باهداف محددة وتؤثر في سلوكه بطريقة متميزة .

والجماعة الصغيرة هي عدد من الأفراد يتصلون ببعضهم بشكل منتظم وبأسلوب مباشر غالباً Face-to-Face خلال فترة من الزمن . ويشير هؤلاء الأفراد بادرأكم بأنهم يكونون جماعة مختلفة عن غيرها من الجماعات .

وحيث تتكون الجماعة من أعضاء مختلفين فإن كلا منهم يمارس نشاطاً خاصاً به قد يختلف مع أنشطة الأعضاء الآخرين . الا انه في خلال مزاولته لهذا النشاط تنشأ بينه وبينهم علاقات تفاعل Interaction . ويقصد بالتفاعل الاستجابات المشتركة أو التبادلية بين الأفراد المشتركين في بعض الأنشطة . وهذا التفاعل قد يتم من خلال الاتصال الشفوي أو غير الشفوي . ويسهم هذا التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة الواحدة في تشكيل سلوك كل منهم بناء على الخواص الآتية له :

١ - معدل تكرار التفاعل Frequency

٢ - مدى استمرار التفاعل Duration

٣ - بداية التفاعل Order

ويشير معدل تكرار التفاعل إلى عدد مرات الاتصال بين الأفراد في الجماعة ، مرة واحدة في اليوم مثلاً أم خمس أم عشر مرات ، بينما نقصد

يمدى استمرار التفاعل طول الفترة الزمنية التي يستغرقها الاتصال ، كذلك يشير تعبير بداية التفاعل الى الشخص الذي يبدأ أو يبدأ بالاتصال ، ونستطيع أن نخرج بافتراض أساسي أن فاعلية الاتصال (التفاعل) وتأثيره في السلوك الفردي تزداد كلما ازداد معدل التكرار ومدى الاستمرار في التفاعل . كذلك فإن الهادئ بالاتصال قد يكون هو المؤثر في سلوك المستجيب عادة .

وينتج عن التفاعل بين أعضاء الجماعة الصغيرة أن تتولد المشاعر Sentiments بينهم . وتنطوي تلك المشاعر على الاتجاهات واليول غير الظاهرة والتي تتكون لدى الفرد حيال الآخرين .

من ذلك نرى أن تفسير ما يحدث في الجماعة الصغيرة وتأثيرها على السلوك الفردي لعضو الجماعة يرتكز على مفاهيم ثلاثة هي :

١ - النشاط	Activity
٢ - التفاعل	Interaction
٣ - المشاعر	Sentiments

تلك المفاهيم الثلاثة تتداخل وتعتمد على بعضها البعض ، بمعنى أن أيًا منها يؤثر على الآخرين . من ناحية أخرى فلكل المفاهيم الثلاثة عرصة للتأثر بالمتغيرات الاجتماعية الناشئة من البيئة أو المجتمع (١) .

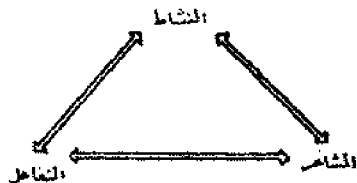
١ - ويرمز التفاعل الى الاتصالات التي تتم بين أعضاء الجماعة ، وتلك يمكن ملاحظتها وتحديد من الذي يبدأ التفاعل أو الاتصال ، ومدته ونتيجته في شكل تأثير على سلوك الطرف الآخر .

٢ - أما الأنشطة فهي عبارة عن التصرفات الانسانية ، أو الأشياء التي يفعلها الناس ، فهي تلك التصرفات المادية المشاهدة .

٣ - وتعتبر المشاعر عن كيفية شعور الأفراد بالعالم المحيط بهم وكيف يدركون جوانبه المختلفة .

(١) Whyte, W.F., Man and Organization : Three Problems
in Human Relations. N.Y. : Irwin 1959.

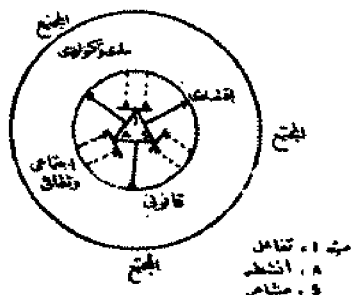
وتلك المفاهيم الثلاثة غير منفصلة بل هي متمثلة ومتداخلة كما يصور
الشكل التالي :



ومثال هذا الاتصال والتداخل ، أنه في جماعة معينة لو حدث تغيير في نمط التفاعل بين بعض أعضائها ، فإن الأنشطة التي يقومون بها ، وكذلك المشاعر التي يشعرون بها لابد وأن تتغير هي الأخرى .

وفكرة الجماعة الصغيرة تقوم على أساس أن التفاعلات بين الأعضاء لا تتم عشوائيا وإنما وفقا لنمط منتظم Regular Pattern كذلك تأخذ الأنشطة في الجماعة أنماطا منتظمة . وبالتالي فإن التغير في نمط التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة يحدث تطورا في أنماط الأنشطة بحسب تأثيره في التفاعلات والمشاعر . وأخيرا فإنه لو اختلفت مشاعر الأفراد ، فإن هذا كفيل بإحداث تغيير في أنماط تفاعلاتهم والأنشطة التي يقومون بها .

وتلك السلسلة من التفاعل - الأنشطة - المشاعر في الجماعة تمثل نظاما مفتوحا Open System يتأثر بما يجري في البيئة أو المجتمع المحيط به ، وبالتالي فإن التغير في عناصر البيئة يحدث تغييرا في طبيعة تلك المفاهيم الثلاثة . ويمكن تصور العلاقة بين المفاهيم الثلاثة الخاصة بالجماعة الصغيرة وبين المجتمع على النسق التالي :



مثال التفاعل بين ما يجرى بالجماعة الصغيرة وما يحدث في البيئة المحيطة من تغيرات ، أننا لو درسنا جماعة من العمال ، فإن التغير في عناصر البيئة يمكن أن يؤدي إلى تغيير في سلوكهم^{١٠} فلو تغيرت الآلات والمعدات المستخدمة مثلا ، فإن هذا يحدث تغييرا مباشرا على تفاعلات وأنشطة العمال وبالتالي على مشاعرهم ، ومن ناحية أخرى ، فإن التغير في التفاعلات والأنشطة والمشاعر قد يحدث بطريقة غير مباشرة كما قد يحدث حين يغير نظام الأجر إلى الدفع بالقطعة بدلا من احتساب الأجر على أساس زمني .

نأتي الآن إلى نقطة حيوية في توضيح أثر الجماعة الصغيرة على السلوك الفردي لأعضائها . أن لكل جماعة هدفا تسمى إلى تحقيقه وتعمل على الوصول إليه من خلال جهود أعضائها . ومن ثم فإن الجماعة لكي تحافظ على بقائها وتحقق أهدافها تحدد للأعضاء بها أنماطا من التفاعل والأنشطة والمشاعر يجب أن يلتزموا بها ويعبر عن تلك الأنماط المتوقعة Expected بفكرة ، النظام المطلوب Required System . مثال ذلك لو درسنا إحدى جماعات العمل نجد الإدارة تحدد لها نظاما معيناً من التفاعلات والأنشطة (ومن ثم المشاعر المرتبطة بهما) لكي يتحقق الهدف من وجودها . نفس القول ينطبق على العائلة أو جماعة الأصدقاء . وإلى جانب هذا ، النظام المطلوب ، يوجد ، النظام الشخصي Personal System لكل عضو من أعضاء الجماعة وهو يعبر عن القيم والمعتقدات والمعارف والسلوكيات والتفكير والمشاعر التي يفتقرها الفرد ويؤمن بها . ومن خلال التفاعل بين النظام المطلوب ، الذي تفرضه الجماعة وبين النظام الشخصي ، الذي يتخذه الفرد لنفسه يتحدد السلوك الفعلي للفرد ومن ثم مدى تحقيق الجماعة لأهدافها .

الجماعة والمفرد :

- يتصل الإنسان في أثناء حياته العادية بأنواع مختلفة من الجماعات . تلك الجماعات هي جميع للثقافة العامة في المجتمع ومن خلال اتصاله بها يتعلم الفرد معظم أنماط السلوك الواجب عليه اتباعها . أن الفرد ينشط في التفاعل الاجتماعي مع أنواع مختلفة من الأفراد والجماعات ، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب شخصيته ومقرماتها .

ولا شك أن الإنسان يبدأ أولى مراحل حياته في جماعة هي العائلة ، ثم تتطور علاقته الاجتماعية وتتعمق وتتوزع الجماعات التي يشترك فيها كالزماملة في الدراسة ، وجماعات العمل المختلفة .

أي أن المظهر الأول لتأثير الجماعة على السلوك الانساني هو دورها في تشكيل شخصية الفرد التي تمثل خلاصة خصائصه وصفاته والتي تعمل على توجيه السلوك وتحديد به . والمظهر الثاني لتأثير الجماعة على السلوك الانساني يتضح من دراسة أثر التفاعل الاجتماعي في الجماعة على ادراك الفرد لذاته .

ان مفهوم الذات The Self لا يتضح الا في احتكاك الفرد بالآخرين . فتفكير الفرد في نفسه أي اتجاهاته نحو ذاته هي انعكاس لأفكار الناس عنه واتجاهاتهم نحوه . ان مفهوم الذات هو نقطة الارتكاز في نظرية الشخصية وهو في الغالب نتاج التفاعل الاجتماعي . من ناحية أخرى فإن التفاعل الاجتماعي يساعد على توجيه السلوك الانساني ويحدد حيث تفرض الجماعات المختلفة على أعضائها أنماطا معينة من السلوك يجب عليهم اتباعها كما تحرم عليهم أنواعا أخرى من السلوك .

وعملية اكتساب الفرد لسلوك وخصائص شخصية من خلال التفاعل الاجتماعي هي عملية يقصد بها المجتمع تطويع الفرد اجتماعيا Socialization وجعله ملائما لنمط الحياة السائدة في المجتمع . وتقوم عملية التطويع الاجتماعي على أساس تعليم الأفراد أنماط السلوك التي يتوقعها منهم المجتمع في مراحل ومظاهر الحياة المختلفة وتلك التوقعات تتباين من عادات الأكل وأداب المائدة الى التقاليد الدينية والأخلاقية ، وتحديد معاني الشرف والأخلاق عموماً .

ويمكن ان نحدد على سبيل الحصر أنواع التوقعات التي تهدف عملية التطويع الاجتماعي الى إحاطة الفرد بها فيما يلي :

١ - النظم الأساسية للمجتمع :

تلك المجموعة من التوقعات تتعلق بالنظم الأساسية للمجتمع التي تحفظ له كيانه ومقوماته والتي يجب على الفرد الاندماج والالتزام بها وتنتج تحت هذه الفئة العادات الأساسية وأداب السلوك المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية بين الناس .

٢ - مدى التطلعات الفردية :

يحدد المجتمع للفرد أنواع التطلعات التي يسمح له بالتفكير فيها بآمالها . أي أنواع الأهداف التي تعتبر مقبولة اجتماعيا إذا سعى الفرد الى

تحقيقها والقيم التي يتوقع من الفرد احترامها والالتزام بها . وبالتالي فإن الإنسان يتعلم معايير النجاس و حدود تطلعاته التي قد تتعلق بلون بشرته (المجتمع الأمريكي مثلا يضع حدودا لما يمكن أن يصل اليه الفرد طبقا للطبقة الاجتماعية التي ينتمى اليها) . او عقيدته الدينية (قد تتمحور بعض المجتمعات ضد عقيدة معينة وتفرض قيودا على المؤمنين بها في نشاطهم الاجتماعي والاقتصادي والسياسي) . بمعنى آخر فإن المجتمع يحدد للفرد الأهداف التي يمكنه السعي لتحقيقها والأساليب المقبولة اجتماعياً التي يمكنه اتباعها .

٣ - المهارات اللازمة :

كما يحدد الفرد أنواع النشاط التي يمكنه ممارستها ، فإنه يحدد له أيضا المهارات اللازمة له لكي يتمكن من تحقيق أهدافه . فنجد بعض المجتمعات تركز على أهمية تكوين مهارات في المجالات الهندسية والميكانيكية ، وبعضها الآخر يفضل المهارات في مجالات العلوم الإنسانية وغيرها .

٤ - طبيعة الدور :

وأخيراً فإن المجتمع يحدد للفرد أنواع السلوك التي يجب عليه الالتزام بها في أدائه لأي دور من الأدوار الاجتماعية المختلفة Social Roles والدور هو مجموعة الأنماط السلوكية التي يتوقع أن يتبعها الفرد في مركز معين : فالأب ، الابن ، المدرس ، المدير ، الوزير ، كلها أدوار اجتماعية تتطلب من شاغليها أن يلتزموا بأنماط سلوكية معينة يحددها لهم المجتمع . فالأب مثلاً مطالب برعاية أبنائه ، والاتفاق عليهم ، وتعليمهم ، وحمايتهم من الانحراف ، وهكذا وبأى والد يتخلى عن القيام بتلك المسؤوليات يعتبر قد انصرف عن نطاق الدور الذي يقوم به ويحق عليه العقاب الاجتماعي .

ونحب أن نضيف الآن أن التطبيع الاجتماعي هذا قد يتم على أساس شعوري Conscious أو لا شعوري Unconscious بمعنى أن الإنسان قد يتلقى التعاليم الاجتماعية عن وعي وأدراكه (كالمدرسة مثلاً) أو بطريقة غير مباشرة من خلال ظاهرة التفاعل الاجتماعي

في علاقة الفرد بالجماعة :

لقد أوضحنا حتى الآن أن الإنسان يكتسب مقومات شخصيته وأبعادها من خلال تفاعله مع الجماعات المختلفة . ولكن هل يعني هذا أن الشخصية

«الانسانية هي نتيجة اجتماعية مطلقة بمعنى انه ليس هناك اثر للفرد ذاته ؟ هل تنصهر خصائص الفرد وتذوب تحت ضغط الجماعة ام ان شخصيته تظل محتفظة بتلك الصفات الانسانية الفردية التي ورثها قبل ثقافته بتلك الجماعات .

تفاوتت الاجابات عن هذا السؤال واختلفت . بينما يرى بعض علماء السلوك يؤكدون ويبرزون الطبيعة الاجتماعية للشخصية مثل فرانسيس ميرل Francis Merrill الذي ينادى بان الشخصية الانسانية هي انتاج اجتماعي وينبغي تعريفها بـ تعبيرات اجتماعية -

«Personality is however, a social product and must ultimately be defined in social terms».

وعلى النقيض من ذلك نجد جورجون البورت (١) يصر على ان الشخصية الانسانية ولو انها تتأثر وتتشكل بفعل التفاعل الاجتماعي ، الا انها اساسا صفة فردية داخلية ومتميزة .

«..... to resist the current fashion in social science that reduce personality to a matter of roles, to interpersonal relations, to incidents within the sociocultural system. Important as culture and society are, should not be allowed to eclipse the internal coherent system that is the essence of personality. It is true of course, that personality is fashioned in, and express itself in, a social milieu. Yet it is also a self-contained system, and as such merits study in its own rights».

وعلى هذا الاساس فان البورت يعتقد ان سلوك الفرد في الجماعة انما يتحدد جزئيا فيما لبعض العوامل الخارجية عن تأثير الجماعة بالاضافة الى المؤثرات الجماعية . ونحن نميل الى تأييد وجهة النظر تلك حيث انها تتفق مع

Francis E. Merrill, Society and Culture, Englewood (١)
Cliffs, N.Y. Prentice-Hall, Inc., 1965, p. 153.

A. A. Port, G., Pattern and Growth in Personality. New (٢)
York : Holt. Rinehart, Winston, 1961.

نظريتنا الثلاثية عن السلوك الإنساني الذي رأينا أنه يتحدد وفقا لتأثير العوامل
الفردية البحتة والعوامل الاجتماعية ، والعوامل الحضارية .

إن سلوك الفرد في الجماعة يرتبط بالدور الذي يؤديه فيها - وأداء الفرد
لدوره يتوقف جزئيا على تكوينه الشخصي الأصلي ، كما أنه يتشكل وفقا لقبول
الجماعة أو رفضها وبالتالي يتم تدخل تعديلات على بعض صفات
الشخصية ، كما يتم تدعيم وتأكيد بعض الصفات الأخرى . ومرة أخرى نعود
إلى الحقيقة الأساسية التي ذكرناها سابقا وهي أن السلوك الإنساني يتحدد
وفقا للتفاعل بين الفرد وصفاته الشخصية ، دوافعه ، اتجاهاته ، نمط تفكيره
وإدراكه من ناحية وبين البيئة التي يعيش فيها من ناحية أخرى . وقد يعترض
ال البعض قائلا أن تلك الدوافع والاتجاهات وأنماط التفكير إنما تتحدد وفقا
للمؤثرات الاجتماعية أي أننا نعود ثانية للنظرية التي تصر على أن الشخصية
ذاتها هي نتيجة للتفاعل الاجتماعي . ولكن الرد على هذا الاعتراض يتلخص
في أن استجابات الأفراد للمؤثرات الاجتماعية الواحدة تختلف وهذا يعكس
الطبيعة الفردية للإنسان ، أي أنه ولو أن الشخصية تتعدل وتتكيف تبعاً
للمؤثرات الاجتماعية إلا أن أساليب وطرق هذا التعديل والتكيف تختلف من
فرد لآخر . أي أننا لا نجد نمطا واحدا من الشخصية الإنسانية ، بل هناك
نماذج إنسانية مختلفة تعكس الاختلافات الفردية الأساسية التي لا تستطيع
المؤثرات الاجتماعية القضاء عليها .

بهذا نكون قد تعرضنا للمديث عن طبيعة العلاقة بين الفرد والجماعة .
ونستخلص من ذلك أن الفرد حين يبدا علاقته بجماعة ما فإنه يشترك في التفاعل
الاجتماعي مسلحا ببعض الصفات والصفات الشخصية الأساسية التي
تميزه عن غيره من أعضاء الجماعة (دوافع ، إدراكه للأمور ، اتجاهات ،
استعداد للاستجابة للتفاعل وهكذا) . وتؤثر تلك الصفات الشخصية على
طبيعة سلوكه في الجماعة . من ناحية أخرى فإن الفرد يؤدي دورا محددا في
الجماعة له مواصفات سلوكية متفق عليها ويطلب إلى الفرد الالتزام بها ،
تلك المواصفات تمثل توقعات الجماعة لما يجب أن يكون عليه سلوك الفرد
وهي تعدد السلوك الفردي جزئيا .

والتفاعل بين تلك الصفات الشخصية للفرد وبين توقعات الجماعة
يحدد الاتجاه العام للسلوك الفردي . ولكن الفاصل النهائي في تغليب وجهة

النظر الفردية أو وجهة نظر الجماعة حين اختلافهما هو القوة النسبية للفرد في الجماعة ، أى درجة اعتماده عليها لاشباع حاجاته . فكلما كانت درجة الاعتماد أكبر كان على استمداد لتغليب رأى الجماعة والالتزام بأساليب السلوك التى تحددها ، أى يتم تعديل وتغيير فى خصائص الفرد فى الالتزام Conformity . وعلى العكس فإذا كان الفرد لا يعتمد على الجماعة فى اشباع حاجاته (أى كانت لديه وسائل بديلة لتحقيق هذا الاشباع) كانت قوته النسبية أعلى ، وبالتالي تتاح له الفرصة للتمسك بخصائصه واتماط سلوكه الفردية أى يتقدم السلوك الفردى فى اتجاه الانحراف Deviance من النمط السلوكى للجماعة وقد يصل به الأمر الى تعديل هذا النمط وفقا لاتجاهاته هو .

مرة أخرى فإن السلوك الفردى فى الجماعة ان هو الا محصلة التفاعل بين خصائص الفرد وطبيعة الموقف أو البيئة المحيطة به . مثال ذلك التفاعل بين الفرد وعائلته إذ تلعب العائلة دورا أساسيا فى توجيه سلوك الانسان وتحديد طبيعة هذا السلوك ومن أهم العوامل العائلية المؤثرة على سلوك الفرد ما يلى :

- ١ - درجة الاشباع التى يحصل عليها من خلال اعتماده على والديه .
- ٢ - القيم والمثل التى تؤمن بها العائلة أو الأفراد الكبار فى العائلة .
- ٣ - طبيعة التفاعل وتبادل الراى بين افراد العائلة ومدى الاندماج بينهم .
- ٤ - الظروف والمشاكل المحيطة بالعائلة وإدراك الفرد لها .

أى أن الفرد يتأثر فى تحديد اتجاهاته وميوله ، والقيم التى يؤمن بها بما هو سائد فى العائلة . وطبيعى أن تتصور أن يكون هذا التأثير إما فى اتجاه ايجابى أى مؤيد لما هو سائد فى العائلة اذا كان متفقا مع رأى الفرد ومشبعها لاحتياجاته ، أو قد يكون فى اتجاه سلبى أى معارضى لرأى العائلة . بمعنى آخر فأننا نستطيع القول بأن جميع العوامل الفردية التى بحثناها فى الفصل السابق تتأثر عند تكوينها بظروف وطبيعة العائلة التى ينمو فيها الفرد . كذلك فإن عنصر التقليد يساعد على تدهيم العائلة من ناحية ، كما يساعد على تدعيم هذا الأثر استمداد الفرد لقبول اقتراحات افراد أسرته لسلوك فى اتجاهات محددة .

ومن العوامل الأساسية المحددة لدور الأسرة في تكيف سلوك الفرد طبيعة التفاعل بين أفراد الأسرة ومدى الاتصال الاجتماعي بينهم إذ كلما زاد التقارب والتفاعل بين أعضاء العائلة ، كان ذلك أدعى إلى وجود وحدة في الرأي واتفاق على أنماط السلوك ، وبالعكس إذا كانت العائلة غير مترابطة اجتماعيا ، كان ذلك دليلا على ضعف تأثيره في توجيه سلوك أعضائها .

ولا شك أن توزيع السلطة والمسئولية بين أعضاء الأسرة يحدد إلى مدى بعيد تأثيرها على سلوك أفرادها . فالموقف من حيث التأثير على الأبناء يختلف تبعا لما إذا كان الأب هو المسيطر على شؤون الأسرة أم الأم ، إذ تختلف أنماط السلوك التي يعمل كل منهما على تنميتها في الأبناء .

الفصل الثالث

الفرد والمجتمع

The Individual and Society

يعيش الإنسان منذ ولادته حتى مماته عضواً في مجتمع ، والحياة في مجتمع تعنى أن يظل الإنسان دائماً تحت ضغط وتأثير هذا المجتمع .

إن المجتمع عبارة عن تجمع منظم من الأفراد الذين يتفاعلون معاً حيث تترسّد جهودهم في سبيل تحقيق أهداف مشتركة . ويميل أفراد المجتمع الواحد إلى اكتساب معتقدات وأفكار متشابهة ، كما أنهم يتخذون أنماطاً سلوكية مشتركة أو متقاربة .

والمجتمعات الحديثة غاية في التعقيد والتشابه الأمر الذي يوضح صعوبة تتبع آثارها على السلوك . فالمجتمع الحديث يتكون من مجموعة من المجتمعات الأصغر Communities أو البيئات المحلية وتلك تتركب من جماعات مختلفة من الأفراد والتنظيمات المتباينة .

ويمارس المجتمع Society تأثيره وتحكمه في سلوك الأفراد وتصرفاتهم من خلال توزيعهم على مراكز وأدوار محددة .

فالفرد يتم أعداده وتدريبه لشغل مركز محدد يتطلب منه أن يلعب دوراً محدداً أي يتطلب منه أنماطاً سلوكية يحددها المجتمع . والأفراد في أي مجتمع ينقسمون إلى فئات لعدة معايير أساسية :

- ١ - فئات العمر والجنس المختلفة .
- ٢ - فئات عائلية (أو قبلية) .
- ٣ - فئات مهنية .
- ٤ - مجموعات من الاصنفاء أو تجمعات للهوايات .
- ٥ - فئات المراكز الاجتماعية .

وكل انسان يشغل مركزا محددًا في كل من تلك الفئات . فالفرد قد يكون شعبا ، ذكرا ، طالبا ... وهكذا . وتختلف المراكز التي يشغلها الانسان باختلاف مراحل حياته ففي فترة من عمره يشغل مراكز الابن والطالب ، وفي مرحلة أخرى يشغل مراكز الاب ، العامل والتقاضي مثلا . كل من تلك المراكز يؤدي وظيفة ، اجتماعية محددة فالصامل وظيفته الانتاج والطالب التعلم والتثقيف واكتساب المهارات المختلفة ، والجندى وظيفته الدفاع عن الوطن وهكذا .

وبالنسبة لكل مركز من تلك المراكز هناك مجموعات من التوقعات يشترك فيها أعضاء المجتمع عما يجب أن يكون عليه سلوك الفرد شاغل هذا المركز . وتشمل تلك التوقعات الواجبات والمسئوليات المتعلقة بشاغل المركز ، فالدرس مثلا يتوقع منه أن يستخدم الأساليب العلمية الحديثة في تعلم وتثقيف النشء . كذلك فإن التوقعات تشمل الحقوق أو الامتيازات التي يجب أن يحصل عليها شاغل المركز المعين .

وقد سبق لنا الحديث عن فكرة الدور ولكن ما يهمنا التأكيد عليه الآن هو أن الفرد بحكم انتمائه الى مجتمع معين يعهد اليه بمركز (أو مراكز مختلفة) لشغلها . تلك المراكز تطالب من الفرد أن يسلك بطرق محددة في مجالات النشاط المختلفة المتعلقة بهذا المركز . وعلى ذلك نجد أن الانسان حين يمارس عملياته السيكولوجية الأساسية من ادراك وتفكير وشعور فانه يكون محاطا بتوقعات الآخرين ويضع نصب عينيه المزايا التي يحصل عليها لو التزم بتلك التوقعات . كذلك فانه يأخذ في الاعتبار المتاعب التي قد يتعرض لها حين الانحراف عن تلك التوقعات .

وعد أوضحنا سابقا أن الأفراد الذين يشغلون نفس المراكز لا يتوقع أن يسلكوا نفس السلوك استجابة لمطالب المركز بل أن هناك اختلافا بين أنواع السلوك الفردي تعكس الاختلافات الأساسية بين الأفراد من تفكير ودوافع ومشاعر أي أننا نستطيع أن نحدد بوضوح دور المجتمع في التأثير على السلوك الانساني .

إن المجتمع يمثل بيئة اجتماعية موحدة تواجه الأفراد المختلفين . والمجتمع بذلك يطالب الأفراد بأنواع محددة من السلوك ويتوقع منهم الالتزام بها . في ذات الوقت فإن المجتمع يكافئ الفرد على تنفيذه للتوقعات الاجتماعية ويمانه على الانحراف عنها . إن المجتمع يضع الإطار العام للسلوك الانساني

ولكن مازالت للفرد حرية الاختيار في نطاق هذا الإطار بما يتفق مع خصائصه الشخصية ومع قدرته على مجابهة المجتمع وتحمل نتائج الانحراف عن قواعد السلوك العامة .

مظهر آخر من مظاهر تأثير المجتمع على السلوك الانساني هو عملية تقسيم الأفراد الى طبقات اجتماعية Classes - ان الطبقات الاجتماعية هي محاولة لترتيب الأفراد من حيث أهميتهم الاجتماعية .

والتقسيم الاجتماعي (١) Social Stratification يتم على اساس عدة صفات أهمها الدخل ، مستوى التعليم ، والمهنة التي يشغلها الفرد . وبالتالي نستطيع تقسيم المجتمع الى مجموعات بحسب تلك المعايير كل مجموعة تمثل طائفة من الناس يشتركون في خاصية معينة . وهناك اماليب مختلفة لقياس التقسيم الطبقي للمجتمع وتوزيع الأفراد على تلك الطبقات لسنا بحاجة الى الدخول في تفاصيلها .

وبرغم ان مفهوم الطبقات الاجتماعية قد لا يتفق مع طيبة الفكر الاشتراكي الا ان عدم التوافق لا يصدر عن انكار حقيقة الطبقات الاجتماعية وانما عن ادراك لآثارها الاجتماعية حيث تعمل على توجيه السلوك الانساني في اتجاهات محددة ، او حين تتسلط طبقة معينة على مصادر الثروة ووسائل الانتاج وتتكن بالتالي من السيطرة على اتجاهات السلوك العام في المجتمع . وهذه بالذات هي نقطة اهتمامنا بدراسة الطبقات الاجتماعية . وينبغي ان نوضح ان مفهوم الطبقة لا يقتصر على تقسيم الأفراد تبعا لثروتهم او دخولهم ، بل انه يمتد ليشمل معايير أخرى مثل مستويات التعليم ، او المهن التي يحترفها الأفراد ، ونوع التطلعات التي يسمون اليها .

والطبقة الاجتماعية بهذا المفهوم تعتبر مؤثرا هاما على السلوك الانساني

(١) هناك على الأقل ثلاث طرق لقياس التنظيم الطبقي للمجتمع هي الطريقة الموضوعية حيث يحدد الباحث عدة معايير موضوعية كالدخل والمهنة والتعليم ويحاول الحصول على معلومات عن مراكز الأفراد المختلفين بالنسبة لكل منها . والطريقة الشخصية تعتمد على توزيع الأفراد على طبقات مختلفة تبعا لوجهة نظر الأفراد انفسهم . واخيرا هناك طريقة ثالثة تعتمد على ادراك الآخرين للطبقة الاجتماعية التي ينتمي اليها الفرد .

حيث أنها تمثل البيئة الاجتماعية الطبيعية التي يعيش فيها الفرد ، والظاهرة الأساسية أن الأفراد الذين ينتمون إلى طبقة معينة يميلون إلى الانحصار داخل حدودها ويقتصرون اتصالاتهم وتفاعلاتهم من الأفراد الآخرين في ذات الطبقة . وبالتالي فإن تطور الطبقات يؤدي إلى خلق عوائق بينها وبين بعض ، الأمر الذي يخلق نوعاً من الانفصال الفكري والاجتماعي في المجتمع . من أمثلة هذا الانفصال :

١ - الأفراد الذين ينتمون إلى نفس فئة الدخل ، أو نفس الطائفة المهنية أو القاطنين لنفس الفئة من حيث التماثل يميلون إلى السكنى في مناطق معينة مشتركة (مدينة المهندسين ، مدينة الأطباء ، مدينة الصحفيين كلها أمثلة على هذا الميل الطبيعي للتجمع والتركيز بين أعضاء الطبقة الواحدة) .

٢ - الميل إلى تكوين وحدة فكرية وثقافية عامة تجمع الأفراد الذين ينتمون إلى نفس الطبقة . وبذلك نجد أن هناك وحدة في الأهداف والمصالح واشتراكاً في الاتجاهات والأفكار الأمر الذي ينعكس على السلوك . إذن نستطيع تفسير الخلاف بين سلوك الأفراد برده إلى اختلافاتهم الطبقيّة ، ومن ناحية أخرى نستطيع التنبؤ بسلوك الفرد المعين إذا عرفنا الطبقة التي ينتمي إليها . ولعل أبرز مثال على ذلك ما يحدث حين تعلن الدولة عن تأميم تجارة بعض السلع فإن الأفراد المختلفين من أبناء الشعب تختلف اتجاهاتهم وأرائهم حيال هذا الموضوع وبالتالي تختلف تصرفاتهم من تأييد أو معارضة للقرار بحسب اختلاف طبقاتهم . وعادة يكون التأييد للقرار مصدره الأساس أصحاب الدخول البسيطة من عمال وقلاحين وصغار الموظفين الذين يتبنوا في القرار فرصة لتخفيض الأسعار والحد من الارتفاع الطائلة التي يحصل عليها التجار . من ناحية أخرى فقد يعارض التجار وأصحاب رأس المال (ليس فقط المتعاملين في تجارة السلع المؤممة أي الذين أضربوا مباشرة ، بل أيضاً للتجار على اختلاف فئاتهم) الذين يدركون أن هذا القرار قد يكون جائحة لغيره من حركات التأميم التي تهدد مصالح طبقتهم بصفة عامة .

إن نقطة التركيز الأساسية في موضوع الطبقات الاجتماعية وتأثيرها على السلوك هي أن تلك الطبقات بغض النظر عن الأساس الذي تقوم عليه ، إنما تعدد البيئة الاجتماعية للإنسان ، وبالتالي تحد له أنماط التفكير والسلوك الملائمة لطبقته ولا يقتصر أثر الطبقة الاجتماعية على أعضائها الحسنيين بل يمتد أيضاً ليشمل الأعضاء المحتملين Potential Members الذين يتطلعون إلى الانضمام لتلك الطبقة وبالتالي يتعشرون في تشكيلهم وسلوكهم بالأنماط السائدة بين أبنائها Reference Group .

أن كل طبقة من الطبقات الاجتماعية لها عرف وعادات وتقاليد يتبعها أفرادها كذلك فإن كلا من تلك الطبقات تحدد قواعد للسلوك ينبغي على الفرد الالتزام بها والا يستبعد من الطبقة . مثال ذلك في مجتمع العمال والفلاحين تجد هناك قواعد أخلاقية وأساليب للسلوك إذا خرج منها الفلاح اعتبره الفلاحون منحرفاً وخارجاً عن أجماع زملائه وبالتالي يفقد ارتباطه بهم وقد يكلفه ذلك حياته في بعض الأحيان .

ومصدر التزام الفرد بتلك القواعد والتقاليد يعود إلى حاجته إلى الانتماء إلى جماعة يشعر فيها بالأمن والطمأنينة من ناحية ، وإلى اعتماده على تلك الفئة في إشباع حاجاته المختلفة . ولا شك أنه إذا انعدم هذا الاعتماد على الجماعة ، فإن الفرد يسير في أمكانه الخروج عن تلك التقاليد .

المظاهر السلوكية للاختلافات الطبقيّة :

لقد أوضحنا أن الطبقة الاجتماعية تمثل البيئة الاجتماعية الحقيقية للإنسان . وبالتالي فإن تقاليد وعادات الطبقة الاجتماعية وطبيعة الأهداف التي تسعى إليها تنعكس على تصرفات وسلوك أفرادها . وهناك عدة مظاهر سلوكية لهذا الاختلاف الطبقي نذكر منها الآن :

- ١ - السلوك الاستهلاكي .
- ٢ - المشاركة في النشاط الاجتماعي العام .
- ٣ - أساليب التربية والتعليم للأطفال .
- ٤ - أساليب ووسائل الاتصالات .
- ٥ - السلوك العائلي وتوزيع السلطة واتخاذ القرارات في العائلة .
- ٦ - درجة التوافق أو الانحراف الشخصي مع تقاليد الطبقة .

تلك المظاهر السلوكية المختلفة تتباين بين أبناء الطبقات المختلفة في المجتمع الواحد لنعكس أثر تلك الطبقات في تحديد السلوك الإنساني وتوجيهه .

مرة أخرى نعود إلى الحقيقة الأساسية ، فالسلوك الإنساني هو نتيجة تفاعل الفرد مع بيئته . وهذا يبرز صعوبة التحليل للسلوك الإنساني لتعدد وتشابك العوامل الفردية والبيئية المؤثرة على السلوك من ناحية . كما أنه يفسح الأمل لفهم السلوك الإنساني من ناحية أخرى إذ يحدد الإطار العام للبحث في هذا الموضوع وتصبح المهمة بعد ذلك ممكنة وإن كانت تحفياً بالصعوبات من كل جانب .

الفصل الرابع

الثقافة

Culture

لقد عرفت الثقافة بأنها مركب يعتوى على المعرفة ، والمقيدة ، الفن ، الأخلاقيات ، القانون ، العادات ، القيم والتقاليد المختلفة التى يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً فى مجتمع . أى أن الثقافة هى أى شئ يتما ، الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بصفة عامة :

«Culture is everything which is socially learned and shared by the members of a society». (١)

وتنقسم ثقافة المجتمع الى نوعين :

الثقافة المادية Material Culture وهى تتضمن نتائج العمل الإنسانى فى ذلك المجتمع من مبان ، انشاءات وأشياء ملموسة مختلفة تدل كلها على ثقافة المجتمع وأساليب سلوكه . والثقافة غير المادية Nonmaterial وتتكون من الأفكار والقيم والمعتقدات التى يؤمن بها الناس والعادات والتقاليد التى يتبعونها .

أذن الثقافة هى نمط للسلوك يتبعه أعضاء المجتمع الواحد . فهى إذن على حد قول بعض علماء الاجتماع الاسمى الذى يحكم وثائق أفراد المجتمع بعضهم مع بعض (٢) . أن الثقافة التى نعنيها هنا هى أنماط السلوك المشتركة التى يتبعها أبناء المجتمع الواحد .

Hurton, P.B. and Aunt, G.L., Sociology. N.Y. McGraw- (١)
Hill Book Co., 1964, p. 51.

J.L. Gillin and J.P. Gillin, Cultural Sociology, The (٢)
Macmillan Company, New York, 1948.

١ أن الانسان يبدأ حياته وهو جاهل تماما بأي نمط للسلوك . كل ما يملكه الانسان في بدء حياته هو مجموعة من الحاجات والرغبات التي يجب عليه اشباعها بطريقة أو أخرى . ومن خلال التجارب التي يمارسها الاشباع رغباته ، ومن خلال ما تتميز به تلك التجارب عادة من أخطاء يتعلم الانسان ويكون لنفسه ثقافة ، أي يبتكر انماطا للسلوك يشترك فيها أعضاء المجتمع . لذلك تختلف الثقافات من مجتمع لآخر .

ومن العوامل الأساسية المساعدة على نشأة الثقافة وتطورها ، قدرة الانسان على التعلم . أن الانسان يتميز على غيره من المخلوقات بالقدرة على التعلم السريع . لقد اثبتت التجارب العلمية أن بعض أنواع الحيوانات لديها القدرة على التعلم ولكن الانسان يتفوق بالسرعة في التعلم ، كذلك فإن قدرة الانسان على التعبير والاتصال بغيره من الأفراد ونقل معان محددة اليها يساعد على اكتسابهم نفس الثقافة .

أن قدرة الانسان على التعبير ونقل معلوماته وافكاره الى الآخرين تعتبر من العوامل الهامة المساعدة على نشأة الثقافة . أن التعلم الانساني والقدرة على التذكر وتسجيل المعلومات تساعد على الاحتفاظ بتلك المعلومات وانتقالها من جيل الى جيل وبذلك يمتد اثر الثقافة عبر الأجيال .

واللغة باعتبارها مجموعة من الأصوات التي تحمل معان معينة تساعد الانسان على نقل افكاره ومشاعره والتعبير عن أدق خلجات النفس وبالتالي يستطيع مشاركة غيره في تجاربهم واشراكهم في تجاربه وخبراته الأمر الذي يمكن من نمو الثقافة وانتشارها . ولا شك أن اللغة المكتوبة تتميز في هذا المجال وتتفوق تفوقا ساحقا على اللغات غير المكتوبة . لذلك فإن المجتمعات التي لا تستطيع تدوين لغتها تتميز بالبساطة في ثقافتها حيث تلعب الذاكرة الانسانية - وهي محدودة بطبيعتها - الدور الأساسي في حفظ تلك الثقافة . والثقافة الانسانية لها قدرة على التراكم والتطور السريع ، لذلك فإن من مشاكل الانسان الأساسية في العصر الحديث ملاحقة التطور في الثقافة وتعديل موقفه تبعا لذلك .

الثقافة . . . مجموعة من التوقعات السلوكية :

أن الثقافة تتكون من مجموعة من الأنماط السلوكية التي يتوقع المجتمع أن يلتزم بها الأفراد . أن الثقافة عبارة عن نظام متكامل من التوقعات لما

يجب أن يفعله الناس في مظاهر الحياة المختلفة - وتتخذ تلك التوقعات السلوكية (أو قواعد السلوك المتفق أن يتبعها الأفراد) أشكالاً مختلفة كالآتي :

١ - العادات الشعبية Folkways

إن جماعات الناس في مجتمع معين إذ تواجهها مشكلات الحياة المختلفة التي تتطلب حلاً معيناً تجرب كثيراً من الطرق البديلة لحل كل مشكلة - مثلاً عادات الأكل أو الزواج ، أو تقاليد التحية والمجاملات ، كلها مشاكل تتطلب الوصول إلى أنسب الطرق لحلها - ومن خلال تجاربه المستمرة على مدى الزمن ، يصل الإنسان إلى حل لكل مشكلة ويتجربة هذا الحل وثبات نجاحه ينتشر تطبيقه واستخدامه وينتقل من جيل إلى جيل إلى أن يستقر ويرسخ كمادة أو تقليد شعبي لهذا المجتمع بالذات ، مثال ذلك البدء بالمصافحة باليد اليمنى يعتبر عادة شعبية متأصلة في كثير من المجتمعات ، أو عادة الأكل ثلاث مرات في اليوم ، أو طريقة الأكل ذاتها - ولا شك أن تلك العادات الشعبية تمثل مصدراً أساسياً من مصادر دراسة ثقافات الشعوب .

إن العادة الشعبية هي الطريقة المعتادة التي يؤدي بها أبناء مجتمع معين الأشياء المختلفة - وتكتسب الأجيال الجديدة في المجتمع تلك العادات (أو أنماط السلوك) إما بالتعليم المباشر (حين تنهر الأم طفلها وتأمره أن يستخدم يده اليمنى في الأكل بدلاً من اليسرى) أو بالملاحظة والتقليد .

٢ - المحرمات Taboos

إن بعض العادات الشعبية السابق ذكرها لا يترقب على مخالفة الشخص لها أي ضرر سواء بالنسبة له أو بالنسبة للمجتمع - فالفرد الذي يصر على استخدام يده اليسرى بدلاً من اليمنى في الأكل والكتابة لا يضر أحداً ولا يعتبر خارقاً لتقاليد وعادات المجتمع بالرغم من أنه قد يصبح موضع ملاحظة الآخرين . ولكن هناك بعض أنواع العادات الشعبية التي يرتبط بها عتصر هام هو ضرورة التزام الفرد بها والا تعرض للعقاب والرفض الاجتماعي . فالفئة الشرقية التي تتزوج بدون موافقة الأسرة إنما تعرض نفسها وزوجها لتساغب الجميع وامتناعهم عن مد يد المساعدة اليه . وقزداد أهمية الالتزام ببعض العادات الشعبية إلى الحد الذي يصل بها إلى مرتبة التحريم . فالمسلم محرم

عليه أكل الخنزير أو الزواج بمن هي محرمة عليه ، والمسلمة يحرم عليها الزواج من غير المسلم وهكذا . تلك العادات يتبى الالتزام بها والا اعتبر الفرد منحرفا يحق عليه الجزاء والعقاب . وفي بعض الأحيان قد تنشأ تلك المحرمات نتيجة لتجربة فردية ، ولكنها تمتد وتشمل الأجيال المتعاقبة دون أن يحاول أحد التشكيك في جدواها أو السؤال عن مصدرها والحكمة في التحريم . وقد تنشأ بعض المحرمات بحكم قواعد الدين أو العقيدة التي يلتزم بها الأفراد .

٢ - النظم الاجتماعية Social Institutions

تحتل بعض تلك العادات الشعبية أهمية أكثر من غيرها . وحينما يتراكم بعض من تلك العادات المتعلقة بحاجة إنسانية أساسية يطلق عليها اسم نظام اجتماعي وهناك على الأقل خمسة أنظمة اجتماعية في أي مجتمع من المجتمعات الحديثة .

- (أ) النظام العائلي .
- (ب) النظام الديني .
- (ج) نظام الدولة .
- (د) نظام التعليم .
- (هـ) النظام الاقتصادي .

كل من تلك الأنظمة يحتوى على عدد من الأنماط السلوكية المتعارف عليها اجتماعيا والتي تمثل جزءا من الثقافة العامة للمجتمع . تلك الأنماط السلوكية يحيطها عدد من التقاليد ، الاتجاهات ، القيم والطقوس والرموز التي تؤيدها وتدعمها .

٤ - القانون Law

يمثل القانون قمة التنظيم الاجتماعي للسلوك الإنساني حيث يحدد صراحة ما يجب على الفرد عمله وما يجب عليه الامتناع عنه ، بالإضافة إلى ذلك فالقانون يحدد العقوبة التي تنزل بمن يخالفه . لذلك فالقانون هو الصرح وأوضح المحددات الثقافية للسلوك الإنساني . وأن كانت هناك مخالفات قد لا تكتشف أو إذا كان القانون نفسه قابلا للتعديل ، إلا أن المبدأ الأساسي هو أن القانون منظم ومحدد للسلوك الإنساني .

وثقافة أى مجتمع عبارة عن مركب معقد ومتشابه من عدد لا نهائى من الخصائص الثقافية البسيطة Traits التى تمثل كل منها نمطا من أنماط السلوك المكتسب . مثال ذلك تقليد المصافحة باليد حين لقاء الأصدقاء ، أو تقبيل يد المسنين من أفراد العائلة . ويفرق لينتون Linton (١) (١٩٣٦) بين الخصائص الثقافية العامة أى التى يشترك فيها كل أعضاء المجتمع Universals والخصائص التى يقتصر الالتزام بها على فئات معينة من الناس . وخصائص الثقافة العامة هى تلك الأنماط السلوكية التى يعرفها ويلتزم بها كل أعضاء المجتمع . من ناحية أخرى فهناك بعض الخصائص الثقافية التى تتيج للفرد حرية الاختيار بينها Alternatives فالفرد يستطيع المفاضلة بين أساليب مختلفة للسكنى ، الانتقال ووسائل إشباع الحاجات المختلفة كالنقصاء الزى ، الناسب أو نوع التعليم المفضل . والنوع الأخير من الخصائص الثقافية هو الذى يسود بين جماعة معينة من أبناء المجتمع Speciality . مثال ذلك وجود لغة خاصة يقام بها أبناء المهنة الواحدة لا يفهمها الآخرون . وبصفة عامة فإن كل جماعة من جماعات المجتمع (تبعا للمعايير المختلفة فى تقسيم المجتمع إلى جماعات كالعمر ، الجنس ، المهنة) تكون لنفسها مجموعة من الخصائص الثقافية لا تشاركها فيها المجموعات الأخرى .

من ناحية أخرى فقد يتكون فى داخل المجتمع الواحد مجموعة من الثقافات الفرعية أو المشتقة Subcultures فالمهاجرون من أبناء فلسطين فى إحدى الدول العربية يكونون لنفسهم ثقافة خاصة بهم قد تختلف عن الثقافة العامة للمجتمع الذى يعيشون فيه . أو مثلا فى مصر نجد عددا من الثقافات الفرعية تميز قطاعات رئيسية فى المجتمع كثقافة الريف أو المناطق الساحلية . تلك الثقافات الفرعية برغم تميزها عن الخط العام للمجتمع . إلا أنها ليست منفصلة عنه تماما . بل هى تستمد أصولها منه ومازالت ترتبط به ارتباطا عسما .

لأن نستطيع تلخيص ما ذكرناه عن الثقافة حتى الآن فى أنها عبارة عن طرق وأساليب للسلوك المكتسب التى تنشأ وتتراكم فى المجتمع ويلتزم بها أعضاء هذا المجتمع . أى أننا يمكن أن نصف المجتمع بأنه جماعة من الناس يشتركون فى ثقافة عامة . وتتخذ الثقافة مظاهر مختلفة كالعادات الشعبية ،

Ralph Linton, The Study of Man. N.Y. : Appleton- (١)
Century-Crofts. 1936 Chapter 16.

المحرمات ، القانون والتقاليد المختلفة - وتتنظم تلك الخصائص الثقافية في نظم اجتماعية متميزة كما أن الثقافة في المجتمع تتكون من خصائص عامة يشترك فيها كل أبناء المجتمع ، أو خصائص خاصة بجماعات أو فئات معينة ويتوسط هذين النوعين الخصائص التي تسمح للفرد بضرورة الاختيار بينها . ومن ناحية أخرى فإن الثقافة العامة للمجتمع قد يتفرع عنها ثقافات جانبية تميز قطاعات رئيسية منه .

أن الثقافة هي نظام متكامل من السلوك الاجتماعي يساهم عدد من الأفكار والقيم والمبادئ .

«A Culture is an integrated system of behavior, with its supporting ideas and values». (١)

معنى الثقافة :

إن أي موقف اجتماعي يكتسب معناه من الثقافة الخاصة بالمجتمع الذي يحدث فيه . فنفس الموقف الاجتماعي يكتسب معانٍ مختلفة في الثقافات المتباينة للمجتمعات مثال ذلك الفرد الذي يحدد موعداً لمقابلة شخص آخر في الساعة السابعة مساءً في مكان معين ثم لا يأتي إلا في الثامنة إلا ربما . مثل هذا الموقف يحدث كل يوم آلاف المرات في المجتمع المصري دون أن يثير في النفس أي شعور بالضيق أو الامتناع . بل يؤخذ على أنه تصرف طبيعي ومقبول اجتماعياً (بل أن الشخص الآخر في غالب الأمر يوطن نفسه على هذا الاحتمال وبالتالي لا يأتي للمقابلة إلا في السابعة والنصف مثلاً) . ذلك المعنى الذي يكتسبه هذا الموقف الاجتماعي مستمد من طبيعة الثقافة المصرية التي لا تعطي للوقت أهمية خاصة فإذا انتقلنا إلى ثقافة أخرى ولتكن أحد المجتمعات الأوروبية فإن ذلك الموقف سوف يكتسب معنى مغالطاً تماماً حيث يثير غضب وامتناع الشخص المنتظر وفي غالب الأمر فإنه سينادر المكان بعد عشر دقائق من الانتظار ، ويعمل إلى وصف ذلك الصديق المتأخر بالاهمال وعدم اللباقة . ذلك أن للوقت مفهوماً آخر في الثقافة الأوروبية .

من هنا تستمد الثقافة معناها باعتبارها الإطار العام الذي يتحرك فيه الفرد ويسلك . ولا شك أن السلوك الإنساني يتلون وينطبق بخصائص الثقافة

Her' n danhunt, Ibid, p. 69.

التي يعيش فيها الفرد . وفي أغلب الأوقات فإن الفرد حين يسلك بطريقة معينة فهو لا يدري أنه واقع تحت تأثير معتقدات وآراء ثقافية معينة . وقد لا تتاح له فرصة للتفكير في هذا الأمر إلا إذا خرج عن نطاق ثقافته واتصل بثقافات مجتمعات أخرى .

إن الثقافة عبارة عن نظام للسلوك يتبعه الأفراد بحكم العادة وبدون تفكير ، ومن ثم فإن الإنسان في جانب كبير من حياته هو نتاج ثقافة معينة .

Each person is, far more than he will ever known, the product of his cultures». (١)

وظائف الثقافة في تحديد السلوك الإنساني :

بعد هذا العرض لطبيعة الثقافة ومعناها ، يهمننا الآن أن نتحدد بعض الوظائف الأساسية التي تمارسها الثقافة في مجال تحديد وضبط السلوك الفردي في المجتمع :

١ - تحدد الثقافة معنى المواقف الاجتماعية .

٢ - تحدد الثقافة الاتجاهات ، والقيم والأهداف .

٣ - تحدد الثقافة الخرافات والأساطير والقوى الخفية التي يؤمن بها الأفراد .

٤ - تحدد الثقافة أنماطا معينة للسلوك .

١ - أن الوظيفة الأولى للثقافة أنها تحدد معاني المواقف الاجتماعية المختلفة . فحين يتقدم شخص رافعا يده اليميني فر . مواجهة شخص آخر ، فإن ثقافة المجتمع تعطي هذا الموقف معنى المصافحة والسلام ، في حين أن ذات الموقف قد يمثل محاولة للعدوان في ثقافة أخرى . مثال آخر ، موقف الموظف في إحدى المصالح الحكومية وقد بسط طعامه على المكتب أمامه أثناء ساعات العمل الرسمية قد لا يعنى في ثقافتنا أكثر من أنه يتناول افطاره (وهو يظن) محبب في ذاته) ، في حين أن ذات الموقف قد يعنى التأخر والهمجية والاهمال والاستهتار في ثقافات شعوب أخرى .

(١) المرجع السابق ص ٧٢ .

ان طريقة نطق الكلمات قد تعطيها معان مختلفة باختلاف الثقافات وبالتالي فان الفرد الغريب عن ثقافة مجتمع يجد نفسه مضطرا الى دراسة وتفهم تلك الثقافة حتى يستطيع تفهم المواقف الاجتماعية التي تقابله . و بمعنى آخر حتى يستطيع فهم السلوك الانساني ، اى ان الثقافة تساعد على فهم وتوضيح السلوك الانساني .

٢ - من ناحية أخرى فان الثقافة تحدد للفرد ما هو طيب وما هو رديء ، وما هو جميل وما هو قبيح . ان الثقافة توجه الفرد في اكتساب اتجاهاته ، والقيم التي يؤمن بها والأهداف التي يسعى اليها . ان معنى الجمال يختلف عند الفلاح المصري عنه عند الفلاح الانجليزي مثلا . ان معاني الشرف ، والأمانة ، والنجاح ، والاخلاص تختلف باختلاف الثقافات . والفرد يتعلم تلك المعاني ويكتسب هذه الاتجاهات والقيم من خلال تفاعله مع ثقافته في المواقف الاجتماعية المختلفة .

والانسان في عملية اكتسابه لتلك الاتجاهات والقيم والأهداف ، قد يؤيد الثقافة العامة او يمارضها ، وقد يعدل الفرد من المعاني التي تعطيها الثقافة لتلك الأمور اى أنه قد يحيط تلك المعاني باتجاهاته الشخصية ويصيقها بأفكاره الذاتية ، ولكنه بصفة عامة يعيش ويفكر داخل الاطار الثقافي العام للمجتمع . ان الثقافة المسامة لا تلغى الفروق والاختلافات بين الأفراد ، ولكنها تمثل الاطار العام الذي تتفاعل فيه وتتلاقى تلك الاختلافات والفروق .

٣ - ان الخرافات والأساطير والاعتقاد في وجود قوى غير طبيعية او خارقة للعادة تكون جزءا أساسيا من ثقافة أى مجتمع ، وبالتالي فهي تمثل مصدرا من مصادر التأثير على سلوك الأفراد وتصرفاتهم . فالتقاليد والتشائم ، والفرح والحزن وغيرها من المشاعر المؤثرة على السلوك الفردي تجد أساسها غالبا في الخرافات والأساطير التي تثير الانسان لأنواع مختلفة من السلوك او تمنعه من أنواع أخرى .

والدراسة العلمية للسلوك الانساني ومدى تأثيره بتلك الأساطير والخرافات لا تهتم بتحقيق صدقها او عدمه ، بل ان نقطة التركيز هي في مدى تأثيرها على السلوك واتجاهات هذا التأثير .

ان الثقافة تعطي الانسان وجهة نظر كاملة عن العالم والحياة . وان الأسئلة عن اصل الحياة ، حقيقة الله وغيرها من الأسئلة الهامة تجد لها اجابات في الثقافات المختلفة حيث يستطيع الفرد الاعتماد عليها في تكوين اتجاهاته ومعتقداته .

٤ - وأخيرا فإن الثقافة توفر للفرد أنماطا سلوكية يستطيع اتباعها في المواقف الاجتماعية المختلفة بحيث لا يضطر الى المرور بمصاعب التجربة والخطأ في المواقف الاجتماعية التي يجابهها .

وهناك ظاهرة أساسية تربط الفرد بثقافة مجتمعه وهي تحيز الفرد لثقافة الثقافة واعتبارها الفضل وأرقى الثقافات Ethnocentrism . وسر ذلك التحيز مرجعه الى :

١ - تعود الفرد على أنماط السلوك التي تقدمها ثقافته .

٢ - عدم فهم الفرد المعاني لخصائص الثقافات الأخرى .

٣ - أن التحيز للثقافة التي يعيش في ظلها الفرد وسيلة للدفاع عن نقاط الضعف والقصور التي بها .

والتحيز الثقافي له آثار سلوكية واضحة أهمها :

١ - ترويج الوحدة الجماعية والاخلاص والروح المعنوية السامية وبالتالي يصبح مصدرا للقومية والوطنية .

٢ - حماية الثقافة من عوامل التغيير .

أن الثقافة أمر نسبي يختلف مفهومه من مجتمع لآخر . وبالتالي يختلف تأثير الثقافات على السلوك الفردي بحسب طبيعة المجتمع ومدى تقدمه وتطوره .

الثقافة وشخصية الفرد :

أن الجماعة هي حاملة الثقافة . والتفاعل بين الجماعات من المواقف الثقافية التي تملأ للمالم المحيط بالفرد معني . تلك المعاني يكتسبها الفرد وتتدمج في تكوين شخصيته . فالفرد حين يولد يكون قابلا للتشكيل في أي اتجاه تبعا لطبيعة الثقافة التي يولد في ظلها . وكل مجتمع يحسد لنفسه مجموعات من الأنماط السلوكية العامة (الثقافة) ويعمل على تطويع الأفراد اجتماعيا وفقا لتلك الأنماط السلوكية . وفي هذا المبحث يهمنا أن ندرس التأثير الذي يقع على الشخصية الانسانية بحكم كون الفرد عضوا في مجتمع له ثقافة محددة .

تتمدد الشخصية وتتشكل نتيجة لعملية التطبيع الاجتماعي Socialization التي تتم في جو ثقافي معين أو يكتسب الفرد تلك الأنماط السلوكية من خلال تجاربه وخبرته حيث يكافيء المجتمع من يلتزم بالنسافة العسامة Conformists ويماقب من يعيد عنها Nonconformists فإذا كنا قد تبينا سابقا أن للانسان حاجتين أساسيتين ، الأولى هي للمعنى وراء الكسب والسعادة ، والثانية هي اجتناب الألم والشقاء ، إذن يمكن تفسير اتجاه الانسان الى الالتزام بثقافة المجتمع أي بقواعد السلوك العامة حيث أن هذا الالتزام يتفق مع طبيعة الانسان بصفة عامة . ولا يجب أن يفهم هذا القول على أن الفرد لا يزيد على كونه آلة سلبية تتشكل وفقا لمتالميم المجتمع . ولا معنى ذلك أن أبناء المجتمع الواحد يمكن النظر اليهم على أنهم نماذج بشرية نمطية لا يختلفون ، فقد أوضحنا أن الأفراد يختلفون في قدراتهم العقلية واستعداداتهم الشخصية ، كما أنهم يختلفون في أساليب تفكيرهم وطبيعة ادراكهم للأمور من حولهم وبالتالي نجد أن كل فرد (أو جماعة من الأفراد) يميل الى ادراك الثقافة وتفسيرها بطريقة تختلف عن الطريقة التي يدركها بها أفراد آخرون . بنفس المطلق فإن الطبقات المختلفة وفئات المجتمع المتميزة تختلف في ادراكها وتفسيرها للثقافة العامة . ومن هنا تنبأ الثقافات الفرعية أو الجانبية . فكل فرد إذن له جهاز بيولوجي متميز ، وكذلك تاريخ من التفاعل الاجتماعي يختلف عن خبرة الآخرين في تفاعلهم ، وعلى هذا الأساس فقد ذكر بعض الكتاب (١) أن كل انسان :

«Every man is in certain respects

— يشابه كل الآخرين في بعض النواحي . — Like all other men.

— يشابه بعض الآخرين في نواح أخرى . — Like some other men.

— يختلف عن أي انسان آخر في نواح خاصة . — Like no other man.

إن الثقافة والشخصية لا ينقسمان بل هما وجهان لنفس الشيء . انهما تحتاج ذات العملية التي يسعى الفرد من خلالها الى التأقلم والتكيف مع البيئة

(١) Khuckholhn and Henry A. Murray (eds.), Personality in Nautre, Society and Culture, Alfred A. Knopf, Inc., New York, 1949, p. 35.

الجغرافية التي يعيش فيها ، والجماعات الاجتماعية التي يتصل بها . ان الثقافة والشخصية تتكونان داخل الشخص من خلال التعلم والتفاعل . ان الفرد يبدأ في التفاعل مع الآخرين منذ اول لحظات حياته وبالتالي يبدأ في اكتساب شخصيته ولكن نمط الشخصية التي يكتسبها الفرد يتحدد جزئيا بفعل الثقافة العامة التي يولد الفرد في ظلها .

ان الانسان يولد ولديه عدد قليل من الميول والاستجابات التي يحصل عليها بفعل الوراثة Heredity ولكن الجانب الاكبر من استجاباته (اى انماط سلوكه) يكتسبها من الآخرين ، اى انها تكون متأثرة بثقافة المجتمع .

ان الثقافة بتحديداتها لانماط السلوك التي يجب على الأفراد الالتزام بها انما تؤثر في هذا السلوك تأثيرا مباشرا .

اذن نستطيع ان ننهي هذا الفصل بالعودة الى المسألة الأساسية التي بدأنا بها دراستنا للسلوك الانساني وهي ان هذا السلوك الفردي ان هو الا محصلة التفاعل بين الفرد والبيئة . وأن العوامل الفردية والاجتماعية والحضارية اذ تؤثر على السلوك الفردي وتشكله لا تعمل منفصلة عن بعضها البعض ، بل انها تتفاعل فيما بينها لتنتج تأثيرا عاما يتبلور في شخصية الفرد وانماط سلوكه . ان الفرد يكتسب اتجاهاته ومدرجاته من خلال تفاعله مع الجماعات المختلفة وتلك الاتجاهات والمدرجات تتأثر بفعل الثقافة . ولكن من ناحية أخرى فان تلك الاتجاهات والمدرجات ذاتها تؤثر في تحديد ادراك الفرد للجماعات والثقافة العامة وتحدد مدى استجابته لها والالتزام بقواعد السلوك التي تفرضها . اى ان العلاقة دائرية ومستمرة بحيث يصعب تحديد بداية التأثير ونهايته .



الباب الرابع

المدخل السلوكي في الإدارة

The Human Approach to Organization

((إن الإدارة عملية تمتد في نجاحها على الاستعانة بمفاهيم علوم السلوك ووضعها في التطبيق - وقد اتسعت هذه المفاهيم في كثير من مجالات العمل الإداري بحيث يمكن القول بأن المهارة الأساسية للمدير الحديث هي التعامل مع السلوك الانساني)) .

الفصل الاول

الاشراف والقيادة

Supervision and Leadership

ان عملية القيادة هي ذلك العنصر الانساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويحفزهم الى تحقيق اهداف التنظيم . ان القيادة ليست ميزة شخصية في شخص القائد ولكنها محصلة لركب معقد من الفرد ، والمجموعة ، وظروف التنظيم . ان القائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم افراد مجموعته واقناعهم بان في تحقيق اهداف التنظيم نجاحا شخصيا وتحقيقا لاهدافهم الشخصية .

ان وظيفة القائد الاساسية هي تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات افراد مجموعته وامكانيات واحتياجات التنظيم الذي ينتمون اليه جميعا .

ان للقيادة تأثيرا مهما في روح العمال المعنوية ونتاجيتهم ، لذلك كانت وما تزال موضع اهتمام الباحثين . وهناك اتجاهان اساسيان لدراسة موضوع القيادة : الاول هو الاتجاه الذي يمتثل القيادة خاصة من خصائص الشخص القائد ، والثاني هو الاتجاه الذي ينظر الى القيادة على انها ظاهرة تتوقف على الموقف المعين الذي يتيح الفرصة لبروز القائد ، بغض النظر عن مواهب الشخص .

وثمة اتجاه ثالث وحديث يرمي الى التوفيق بين وجهتي النظر السابقتين .

الاتجاه الاول - خصائص القائد :

ان هدف هذا الاتجاه هو تحديد العوامل والخصائص التي تجعل الشخص قائدا ناجحا والتي توجد في صفات الفرد ذاته . وقد اختلف الآراء حول مدى صحة هذا الاتجاه ، ان لا يمكن القطع بان هناك علاقة ثابتة بين صفات الفرد وبين نجاحه كقائد . يذكر بعض المؤيدين لهذا الاتجاه ان هناك توعا معيناً من الشخصية هو الذي يصلح لأعمال القيادة .

ومن الصفات التي تذكر على سبيل المثال في شخصيات القادة الناجحين ، الرغبة في التقدم وتحقيق الأهداف ، والرغبة في التقدم في العمل والحياة الاجتماعية ، والاستعداد لتحمل السلطة والمسئولية والحزم والقدرة على اتخاذ القرارات ، والخوف من الفشل ، وتختلف قوائم الصفات التي يجب توافرها في القائد الناجح أو التي تتوفر فعلا في مثل ذلك القائد من رأي كاتب إلى آخر . وهذا ما يضعف من فاعلية وأهمية هذا الاتجاه لدراسة موضوع القيادة . وعلى الرغم من هذا التناقض فإنه يمكن بصفة عامة أن تعدد بعض الصفات التي غالبا ما ترتبط بالقيادة الناجحة :

المثابرة : أن عمل القائد سواء في محيط إدارة الأعمال أو غيره من الأعمال يتطلب القدرة على التحليل وتفهم المشاكل المعقدة التي تواجهه .

التضحية الاجتماعية : أن الفشل لا يجعله عاجزا عن الحركة ولا الناصر أو النجاح يجعله يئس الهدف .

التفكير الذاتي : القائد الناجح يكون مدفوعا إلى عمله بحوافز داخلية تابعة من نفسه .

القدرة على فهم الناس والتعامل معهم : أن المدير أو القائد الناجح هو أصلا خبير بالعلاقات الانسانية وأسس تنظيمها .

وبصفة عامة نخلص إلى القول بأن الاتجاه إلى التركيز على بعض الصفات الشخصية للفرد واعتبارها مقياسا للقيادة الناجحة ، لا يمثل كل الحقيقة في هذا الموضوع . أن القيادة ليست مهينة فردية ، ومجرد توافر بعض الصفات في الفرد لا يضمن له أن يكون قائدا ناجحا .

الاتجاه الثاني - خصائص الموقف :

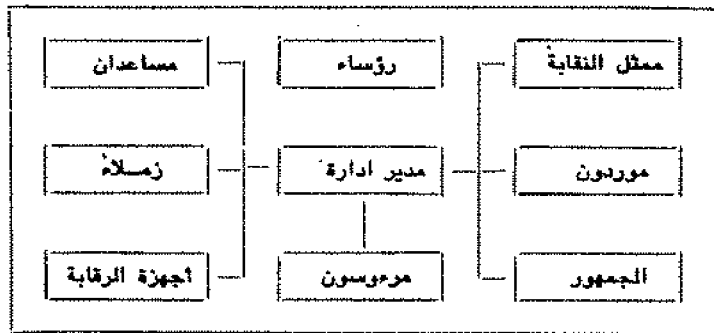
إن الاتجاه الآخر لدراسة القيادة يضع التركيز كله على الموقف الذي يوجد فيه الفرد والذي يحدد إمكانياته كقائد . ويدل هذا الاتجاه على أن بعض الأفراد يبرزون نجاحا بآهرا في القيادة في بعض المواقف ولكنهم يفشلون تماما إذا تغير هذا الموقف . والموقف يعني زمانا ومكانا معينين ومجموعة الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحيطة .

وهذا الموقف يشمل القائد والفرد جماعة المباشرين ، وزملاءه في العمل ورؤسائه وأناسا خارجيين تكون لهم علاقات عمل معه . أن هذا الموقف الإجمالي

والتفاعل المستمر بين عناصره المختلفة ، هو الذى يحدد امكانية نجاح الفرد كقائد . والشكل رقم (١) يوضح مثلاً على هذا الموقف .

ويركز هذا الاتجاه الثانى على ان القيادة ليست موهبة يتمتع بها فرد دون آخر . ولكن القيادة هي نتيجة تفاعل القائد مع أعضاء جماعته في ظروف محددة . وكل من هذه العناصر (القائد ، المجموعة ، والظروف) يؤثر في العناصر الأخرى ويتأثر بها .

وعلى هذا فان القيادة تتوقف على الموقف المعين . فالمشاكل المختلفة ، ومجموعات الأفراد المختلفة ، والاتجاهات المختلفة داخل المجموعة الواحدة ، كلها تدعو الى استعمال أساليب وكفايات قيادية مختلفة .



شكل رقم (١)

وقد ظهر اتجاه أخير يرمى الى التوفيق بين الاتجاهين السابقين . وعلى هذا فالقيادة بالنسبة الى ذلك الاتجاه الأخير تتوقف على صفات الشخص من ناحية ، ومن ناحية أخرى على الموقف الذى يجد القائد نفسه فيه .

خصائص القيادة :

القيادة عملية أساسية لتحقيق الأهداف . وقد أوضحت بعض الدراسات أهمية الأسلوب القيادي في التأثير في الكفاءة الانتاجية للمعمال . ان القيادة عملية انسانية في أساسها ، فالأفراد لا تقود . والقيادة عملية أساسية في

الأفراد وبشعهم الى العمل • والقيادة تسمى لتحقيق الأهداف • من ناحية أخرى فالقيادة هي مركز السلطة والمسئولية •

أنواع القيادة :

١ - القائد الإيجابي والقائد السلبي :

القائد الإيجابي يدفع افراد مجموعته الى العمل وزيادة الكفاءة عن طريق اثارة حوافزهم الذاتية وإقناعهم بالهدف وكسب تعاونهم • والقائد السلبي يدفع افراد مجموعته الى العمل باستعمال العنف والشدّة واستخدام المخاوف القائمة على الخوف والتهديد • القائد الإيجابي يحقق أهداف التنظيم وفي الوقت ذاته يحقق الرضاء للعاملين بينما السلبي قد يفشل أو ينجح في تحقيق الأهداف ، ولكنه ينجح دائماً في نشر الاستياء والقلق بين معاونيه •

٢ - القائد الأوتقراطي والقائد الاشتراكي :

القائد الأوتقراطي أو المتسلط يركز السلطة وحق اتخاذ القرارات في يديه ، ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة اوضاع العمل • انه يرسم كل شيء ويحدد كل شيء وليس عليهم الا التنفيذ ، والقائد في هذه الحالة يتحمل كل المسئولية • وهذا النوع من القيادة لا يشجع الافراد على الخلق والابتكار بل يجعلهم يفرّون من المسئولية خشية الفشل والمعاقب • اما القائد الاشتراكي فهو الذي يشرك الافراد في عملية تخطيط وتنظيم العمل ويكتفى بتجديد الأهداف العامة تاركا التفاصيل للأفراد ذاتهم يقررونها بأنفسهم •

مهارات القيادة :

بصفة عامة ينبغي أن تتوافر لدى القائد مهارات ثلاث :

١ - مهارة انسانية :

وهي القدرة على التفاعل والتفاهم مع الناس والقدرة على خلق روح العمل كفريق بين أفراد التنظيم • ان العلاقات الانسانية هي جزء لا يتجزأ من العمل اليومي للمدير وبالتالي تصبح المهارة الانسانية شرطاً أساسياً في المدير •

٢ - مهارة تقنية :

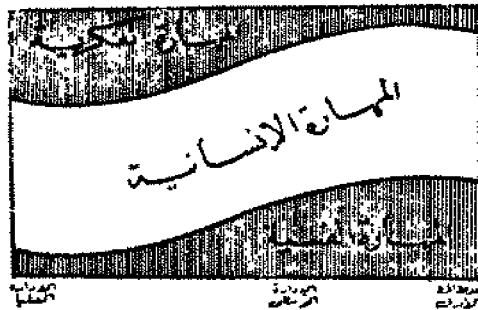
وهي المعرفة والفهم لنوع العمل الذي يؤديه المدير مثل مدير الحسابات الذي ينبغي أن يكون ملما بقواعد المحاسبة وأصولها ، ومدير الأفراد الذي ينبغي أن يكون دارسا لأسس إدارة الأفراد ومشاكلها .

٢ - المهارة الفكرية :

هي القدرة على تصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة أي هي القدرة على تصور العلاقات بين العوامل المختلفة .

وتختلف الأهمية النسبية لكل من هذه المهارات باختلاف المستوى الإداري للمدير ، فالمهارات الفكرية مثلا تزداد أهميتها كلما ارتفع مستوى المدير في التنظيم ، والشكل رقم (٢) يبين على وجه التقريب أهمية كل مهارة للمستويات الإدارية المختلفة .

والقيادة تعنى القدرة على التأثير في الأفراد وتوجيه سلوكهم في اتجاه معين ، بغض النظر عما إذا كان القائد يمتلك سلطة رسمية لهذا الغرض أم لا . وبالتالي فإن القيادة قد تتبع من التنظيم غير الرسمي للمعامل . فنجد أن أحد العمال هو القائد الفعلي للمجموعة وليس المشرف الرسمي . أن القيادة تعتمد على القدرة على التأثير الناجمة من قوة الفرد ، ومصدر هذه القوة قد



شكل رقم (٢)

يكون المركز الرسمي الذي يشغله ، أو قد يكون خبرة الفرد وعلمه أو سيطرته على ناحية مهمة من نواحي اشباع حاجات الأفراد .

وعلى العكس من ذلك ، فإن الاشراف هو عبارة عن ممارسة السلطة الرسمية المعنوية للفرد بوصفه عضوا في التنظيم الرسمي ، فالمشرف يتم اختياره لأداء دور معين ويحمل أهداف التنظيم العامة نصب عينيه . وقد تجتمع في الشخص الواحد وظيفتا المشرف بحكم مركزه الرسمي ، والقائد الفعلي بحكم قدرته على التأثير في الأفراد وتوجيه سلوكهم . والاشراف كالقيادة له أنواع هي الاشراف الأوتقراطي ، والديمقراطي (الاشراكي) . ولا شك أن أنسب نوع من أنواع الاشراف هو ذلك الذي يلائم احتياجات المجموعة . ولو أنه ثبت بصفة عامة أن الأسلوب الديمقراطي هو أحسن أساليب الاشراف من حيث رضا الأفراد وارتفاع روحهم المعنوية وزيادة كفاءتهم الانتاجية .

الفصل الثانى

الاتصالات

Communications

إن من المهام الأساسية للمشرف عملية إنشاء واستغلال نظام للاتصالات الفعالة بينه وبين العاملين فى الشركة أو الوحدة التى يشرف عليها . إن الاتصالات بين المشرف والعاملين هى الوسيلة التى يوجه عن طريقها جهودهم . وعملية الاتصالات هى فى حقيقة الأمر عملية تدفق المعلومات من أحد أطراف العلاقة الى الأطراف الأخرى . فالمشرف أو المدير يستطيع باستخدام سبيل الاتصالات المتاحة له أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بمسقة عامة ، ويساعد على تحديد أهداف الجماعات المختلفة داخل التنظيم . فالمشرف يشرح للعامل الواجبات والأعمال التى تتوقع الإدارة منه أن يؤديها ، والامكانيات التى توضعها الإدارة تحت تصرفه لمساعدته على تحقيق هذه الأهداف . كما انها سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رأيها فى مستويات الأداء والانتاج . إن الاتصالات من الإدارة الى العاملين هى السبيل أمام العامل الى أن يحدد لنفسه مجالات العمل المتاحة أمامه ، وعن طريقها أيضا يستطيع المشرف أن يستخدم نظم المكافآت والعقوبات بتوضيح أنماط السلوك التى ينفى على العامل اتباعها . إذن بدون سبيل المعلومات من المشرف الى العامل ، لا يستطيع الأخير أن يحدد الموقف ولا اتجاه العمل الذى ينبغى عليه أن يسلكه ، ولا يستطيع أيضا معرفة رأى الإدارة فى مستوى أدائه وانتاجيته . وبالخلاصة إن العامل يصبح فى موقف غير مستقر بدون تلك المعلومات المهمة .

من الناحية الأخرى فإن تدفق المعلومات من العاملين الى الرؤساء ، ضرورة لا غنى عنها للمدير أو المشرف الناجح . فمن طريق هذه المعلومات يعرف المشرف مساعديه ويفهم رغباتهم ومشاكلهم . كما أنه عن طريق هذه الاتصالات يستطيع المشرف أن يمنح أية أفكار خاطئة لدى العمال عن أهداف وسياسات الإدارة . إن تدفق المعلومات من أسفل الى أعلى يضمن اكتشاف المشاكل والتعاقب قبل حدوثها ، سواء بالنسبة الى الفرد أو المجموعة ، وبذلك تتيح الفرصة للإدارة للعمل على تفادى تلك المشاكل وتجنب آثارها الضارة .

في الانتاجية . ولعل من أهم فوائد تدفق المعلومات من فشة المصاملن الى الادارة ، أن تتمعرف الادارة رد فعل سياساتها والأوامر التي تصدرها بالنسبة الى الماملن ووجهة نظر المامل في سياسة المشرف ومطلوبه في الممل .

الاتصالات ذات الاتجاهين :

أن عملية الاتصالات بالطريقة التي أوضحناها تتفق مع الفكرة الشائعة التي تسمى الاتصالات ذات الاتجاهين . ولكن ينبغي أن نشير الى أن عملية الاتصالات لا تنتهي بمجرد وصول رسالة معينة من شخص الى آخر ، إذ أن الهدف هو إيصال الرسالة وضمان اهتمام المرسل اليه لمضمون الرسالة وفهمه لها ، وأخيراً أن يقتنع بها ويشكل سلوكه تبعاً لذلك .

أن عملية الاتصالات تتأثر الى حد كبير بالترقيات والاحتياجات التي يشعر بها الأشخاص ، كذلك باتجاههم وميولهم الشخصية والأهداف التي يسعون اليها . وبالتالي فإن الشخص الذي يتسلم رسالة معينة ليس هناك ما يضمن أنه سوف يفهم مضمون الرسالة فهما يطابق المعنى الذي يقصده المرسل ، بل أن هناك احتمالاً كبيراً في أنه سوف يقوم بتشويه الرسالة سواء عن عمد أو بدون عمد ، وبالتالي فإن المشرف الذي يصير على تحية العمال تحية المصباح ، قد يفسر سلوكه هذا على أنه ضعف أو خوف من العمال وليس مجرد رغبة في إيجاد علاقات طيبة بينه وبينهم .

أن المشكلة الأساسية في عملية الاتصالات هي ضمان الفهم المشترك للرسالة بين طرفي الاتصال . أن المرسل يتصور أنه قد أبلغ الرسالة بمجرد توصيلها للمرسل اليه ، ولكن السؤال الحقيقي هو : هل هناك ما يؤكد أن المرسل اليه قد فهم تماماً ما يعتنيه المرسل ؟ أن الرسالة تصل الى الشخص من خلال رعايته وحاجاته وتصوره للأمر (أي ادراكه) ، وبالتالي فإن احتمالات تشويه المعنى الذي يقصده المرسل كبيرة . وهذا يتطلب من مرسل المعلومات أن يعنى عناية تامة بتوضيح الأفكار والتأكد من أن الطرف الآخر قد فهم تماماً ذلك المعنى . من الأمثلة على ذلك أن المدير إذا تحدث مع مساعديه وذكر أن هناك خطأ ومشاوريع للتوسع في الانتاج ، فإن هذه المعلومات لا تعنى مجرد توسع في المكان وزيادة في الآلات ، ولكنها بالنسبة الى الرؤوس الطنوح تعنى أيضاً مرسماً للترقية والتقدم وتشكل لديه توقعات تؤثر في طريقة سلوكه وأدائه لعمله . إذن نحن نجد أن الحوافز والرغبات لدى الفرد تؤثر في فهمه للمعلومات والمعاني التي يراها في الكلمات .

أن معنى الحقائق قد يختلف من فرد إلى آخر أو من مجموعة إلى أخرى حسب طبيعة الظروف التي توجد فيها المجموعة أو الفرد . فمثلا كانت إحدى الشركات قد حددت أجرا معيناً لنوع من الأعمال ، ولكن لظروف الحرب وندرة العمال المتخصصين في هذا العمل ، اضطرت الشركة إلى رفع فئة الأجر دون أن تغير العقد الذي وقعته مع نقابة العمال . وبعد انتهاء الحرب ، ونظراً لكثرة المعروض من العمال طائفي العمل ، رغبت الشركة في العودة إلى فئة الأجر القديمة . ولكن العمال احتجوا بحجة أن العقد قد تغير بحكم الواقع . السبب في المشكلة هنا هو أن الشركة لم تستخدم الأسلوب الصحيح في إعطاء العمال المعلومات الدقيقة عن سبب رفع الأجر ، وعن أن هذا مجرد إجراء وقائي ، الأمر الذي جعل العمال يظنون أنه تغيير أساسي للأجر وبالتالي لا يجوز للإدارة أن تعدل عنه .

أن المشكلة في موضوع الاتصالات شأنها شأن جميع النواحي المتعلقة بالملاقات الإنسانية . أن الأمر هنا يتصل بالإنسان ، والإنسان كما أوضحنا له رغبات وأمال وتوقعات تؤثر كلها في طريقة تصوره للأمور وطريقة فهمه للحقائق واستجابته للاتصالات . أن الإنسان في محاولته لفهم العالم المحيط به ، يكون لنفسه مجموعة من الأفكار والمفاهيم ولا يحاول تغييرها مهما تغيرت الظروف . وتأثير ذلك أن الفرد في مواجهة تدفقات المعلومات الآتية إليه من أشخاص آخرين يحاول دائماً تحقيق التوافق بين هذه المعلومات وبين الأفكار والمفاهيم التي كونها لنفسه . وهذا التوافق يتم تحقيقه عن طريق أربع وسائل يلجأ إليها الفرد :

١ - الالتقاء الاختياري للمعلومات :

تدل الأبحاث المتعلقة بهذه الناحية على أن الناس يميلون إلى تصريح أنفسهم إلى أنواع المعلومات التي يهتمون بها أو التي تتفق مع اتجاهاتهم ، ويعرضون عن تلك المعلومات التي تثير قلقهم أو التي لا يهتمون بها .

٢ - التصور الاختياري للمعلومات :

وعلى الرغم من أن الفرد يحاول دائماً أن يتجنب مصادر المعلومات التي لا تتلقى وجهات نظره ، إلا أنه يحدث أن يتعرض لبعض تلك المعلومات . وهنا فإن الفرد يتحكم في طريقة فهمه لمعنى الرسالة . فإذا كان العامل مثلاً يكره فكرة الآلية في الصناعة ولا يميل إلى قراءة أي شيء عنها ، فإنه إذا حدث وولعت عيناه على مقالة تتحدث عن انتشار الآلية في الصناعة الحديثة

فغالباً سيحاول فهم المقالة على أن الآلية تمثل خطراً يهدد العمال في أرواقهم بدلاً من أن يفهمها على أنها دليل على التقسيم وزيادة الرفاهية . أن هذا التشويه المتعمد للمعلومات، ينتج عنه توافق المعلومات مع آراء الشخص ومذاهبه .

٢ - التفكير الاختياري للمعلومات :

وحتى إذا لم يستطع الفرد تحقيق التوافق بين المعلومات التي تعرض لها وبين آرائه ومعتقداته عن طريق التشويه المتعمد فإنه مازال قادراً على أن ينسى تلك المعلومات أو يتناساها حتى يتجنب متاعب عدم التجانس بينها وبين آرائه . مثلاً نجد أن المعلومات التي تتحدث عن تاريخ الحركة النقابية وكفاح العمال ضد الرأسمالية ، عندما تعرض على عمال يؤيدون الحركة النقابية ويقتنعون بقوائدها ، فهم يميلون إلى تذكر هذه المعلومات أكثر مما يميل العمال الذين يمارسون الحركة النقابية ولا يهتمون بها .

٤ - القرار الاختياري :

إن الهدف من أية رسالة تحوى معلومات ترسل من فرد (أ) إلى فرد آخر (ب) هو أن يلتفت (ب) بما جاء في الرسالة ويتخذها معياراً للتصرف ، أي يحدد سلوكه وتصرفاته وفقاً لما يلغى من معلومات . ولكن نجد أن الشخص قد تصل إليه معلومات لا يريدّها ، وعلى الرغم من فهمه لحقيقتها وتذكره لها ، إلا أنه لا يزال يملك القرار الأخير فيما إذا كان سيحدد سلوكه تبعاً لها أم لا . هذه القدرة من جانب الفرد على مجابهة سيل المعلومات المتدفق عليه ، تجعل مهمة الإدارة صعبة للغاية في توهييل المعلومات الصحيحة عن سياساتها وأهدافها إلى العمال ، وفي التأثير فيهم لاتخاذ تلك المعلومات أساساً لتحديد سلوكهم ومعدلات أدائهم في العمل . وهذه الصعوبة تعنى أن مهمة الإدارة ليست تصميم وسائل الاتصالات طبقاً لمحتوى الرسالة ذاتها ، ولكن بناء على دوافع ورغبات العاملين . ومن ناحية أخرى ينبغى على الإدارة أن تعرف رأى العاملين في المعلومات التي أرسلت إليهم ، وذلك لاكتشاف أى تحريف أو تشويه أدخل عليها والعمل على توضيح ذلك لهم .

إن ما يزيد من صعوبة مهمة تصميم برامج الاتصالات في الصناعة ، ميل الأفراد إلى تجنب وسيلة الاتصال إذا لم تتفق مع آرائهم ، دون أية محاولة للفرقة بين أنواع المعلومات التي تصلهم عن طريق الوسيلة نفسها . فمثلاً

إذا لمس العمال أن بعض المعلومات التي ترد في مجلة الشركة لا تتفق مع ما يعتقدون أنه الحقيقة ، فإننا نجدهم يتجنبون المجلة ويهملون قراءتها على الرغم من أنها قد تحمل لهم أنباء مهمة ومنهجية .

بعض الوسائل المقلّبة على الصعاب في عملية الاتصال :

١ - تقديم المعلومات في شكل يتفق ورغبات الشخص . ان الشخص كما اوضحنا يقبل على المعلومات او يعرض عنها طبقا لما اذا كانت تتفق واحتياجاته أم لا ، وهذا يدعو الادارة التي تهتم تلك الحاجات والرغبات وتسميم وسائل الاتصال تبعاً لها . مثلاً أعدت بعض الشركات كتيباً فاحراً عن الشركة ونشاطها والهدف من ذلك الكتيب هو تقديمه الى الموظفين الجدد عند التحاقهم بالعمل ، وفي دراسة أجريت على عدد من هؤلاء الذين امضوا في خدمة الشركة ستة اشهر على الأقل كانت المفاجأة ان عدداً كبيراً منهم لم يقرأ هذا الكتيب . وباستجواب عدد منهم تبين أن الكتاب ، برغم فخامة الطبع والاعداد ، كان يتضمن معلومات عن ارقام المبيعات واجمالي الأجور المدفوعة ومعدلات نمو الشركة ، وكلها معلومات لا تهم الموظف الجديد بقدر ما يهمه معلومات عن فرص الترقى ونظم التدريب والمزايا والمكافآت والاجازات وما الى ذلك .

٢ - تقديم المعلومات في وحدات صغيرة ، ان الوسيلة لكسب الفرد هو تقديم المعلومات اليه في صورة مبسطة وبكميات صغيرة ، بدلا من مفاجاته بقدر هائل من المعلومات يؤدي الى شعوره بالاضطراب وعدم الاستقرار .

٣ - اتاحة الفرصة للشخص المرسل اليه المعلومات لأن يشرح وجهة نظره في المعلومات ورد الفعل في نفسه . ان ذلك يهيئ لمرسل المعلومات الفرصة لكي يتأكد من ان المعنى الذي يقصده هو بذاته المعنى الذي فهمه المرسل اليه . واحسن الطرق لتحقيق ذلك هو اتاحة الفرصة للفرد في الاشتراك في عملية الاتصال مباشرة عن طريق المناقشة مثلاً .

وتستخدم الادارة وسائل متعددة لتوصيل المعلومات الى الرؤوسين ، مثل لوحات الاعلانات والملصقات ، ومجلة الشركة ، والخطابات المباشرة ، والتقارير السنوية وما الى ذلك . والهدف كله هو ايصال اكبر كمية من المعلومات الدقيقة والصحيحة الى العاملين . ان اهمية وصول المعلومات الضرورية الى العاملين تتضح من ان تأخير أو عدم وصول المعلومات الصحيحة يدعو الى انتشار الشائعات وإقيام جهاز الاتصالات غير الرسمي بين

العمال بمهمة تزويد العمال بمعلومات قد لا تكون في غالب الامر صحيحة وتؤثر
تأثيرا ضارا في الروح المعنوية وكفاءتهم الانتاجية .

ومن ناحية اخرى فان الادارة تلجأ الى وسائل مختلفة للحصول على
المعلومات من العمال والموظفين . مثال ذلك صناديق الاقتراحات واستفتاءات
الرأى العام والاتجاهات . كما أن هناك وسائل فعالة لتحقيق الاتصالات في
الاتجاهين السابقين مثل الاجتماعات المشتركة ، والدورات التدريبية ، والمجالس
المشتركة للإنتاج والخدمات .

أن الاتصالات مهمة للرئيس كجزء أصاى من عمله الذى يبنى من ورائه
ترجييه جهود مرؤوسيه الى تحقيق هدف معين . وفى الوقت ذاته فان الاتصالات
لا تقل أهمية بالنسبة الى المرؤوسين فى محاولة تفهم العالم المحيط به وتحديد
موقفهم من هذا العالم .



الفصل الثالث

بعض المشكلات الإنسانية للعمل

Some Human Problems of Work

(١) مقاومة التغيير :

ان مشكلة المقاومة للتغيير من أعقد المشاكل التي تواجه الإدارة الصناعية الحديثة عند مناقشة تنظيم العلاقات الإنسانية . ان عملية التغيير تنطوي على رغبة الإدارة في جعل العمال يغيرون انماط سلوك اعتادوها الى انماط جديدة تتفق مع التعديلات المقترحة ادخالها على العملية الانتاجية . ان الإدارة غالبا تبحث مشروعات التغيير من الناحية الفنية والهندسية ، وتتنظر الى العائد من التغيير من وجهة نظر اقتصادية من حيث تأثيره في النفقات وحساب الأرباح والخسائر . ولكن غالب الأمر ان تأثير التغيير في الأفراد الذين سيتأثرون به ، لا يشكل جانبا أساسيا من تفكير الإدارة . ان مشروعات التغيير تقوم أساسا على افتراض ضمنى بأن العمال سوف يقبلونه ويتأقلمون بالوضع الجديد . وغالبا ما تقدم الإدارة مشروعات أو قرارات التغيير الى العمال في صورة أوامر ينبغي عليهم اطاعتها والا سوف يلقون الجزاء . ان هذا التفكير يقوم على أساس افتراض لم تثبت صحته ، وهو ان الفرد على استعداد لتغيير سلوكه واتجاهاته بمجرد علمه باختيار التغيير . ولكن كما سبق وأوضحنا عندما تحدثنا عن الاتصالات ، ان الأفراد قادرون على تشويه المعلومات التي تصلهم ، كما انهم قادرون على عدم الاستجابة لتلك المعلومات ان لم تكن متفقا مع آرائهم ومعتقداتهم . أى ان الفرد يعتمد الى مقاومة المعلومات الواردة اليه اذا كانت مغايرة لما يعتقد انه واجب ومهم وبالنسبة نفسه فان الأفراد عندما يواجهون تغييرا لا يتفق مع أهدافهم ورغباتهم . لا يكتفون بمقاومته بل يقاومونه ويمعدون الى إحباطه .

وقد تبين من الدراسات ان السبب الأساسي الذي يجعل الأفراد يقاومون أى تغيير ، هو عدم وجود البيانات الكافية لديهم عن هذا التغيير وأهدافه وتأثيره فيهم وفي أعمالهم . ان دافع المحافظة على أعمالهم وعلاقاتهم

الاجتماعية داخل العمل ، هو الذي يدفع العمال الى مقاومة التغييرات التي تدخلها الادارة ومحاوله احباطها .

وقد اجريت تجارب في بعض المصانع الهدف منها اختبار صحة التفسير السابق لأسباب مقاومة العمال للتغيير . وفي احدى هذه التجارب سممت بعض التعديلات على العمليات الانتاجية في احد الأقسام ، وكان من نتائجها احداث تنقلات بين العمال واجراء تعديلات في تكوين مجموعات العمل . ولم يخطر العمال بانباء التغيير مقدما ، بل تمت التعديلات بأوامر ادارية مفاجئة . وعلى العكس من ذلك استدعى العمال في قسم آخر مشابه للقسم الأول ، وعرض عليهم امر التغيير والاسباب الداعية اليه ، وطلب اليهم الاشتراك في رسم خطة التغيير . ووضعا موضع التنفيذ . وقد كانت النتائج مختلفة تماما بين القسمين : ففي القسم الأول لقي مشروع التعديل مقاومة شديدة من العمال واثار سخطا وغضبيا شديدين انعكسا في انخفاض شديد في الانتاج وحالة تدهر اتخذت شكل ارتفاع نسب الغياب والحوادث الصناعية . بينما في القسم الثاني تم تنفيذ التعديل نفسه بدون أى مشقة ، بل تعاون العمال تعاونا مذهلا على ازالة جميع العقبات من طريق التنفيذ ، وارتفعت ارقام الانتاج وفي الوقت ذاته ارتفعت الروح المعنوية للعمال .

ولا شك ان هذه الدراسة وامثالها تشير الى أن أسلوب تقديم التغيير للعمال عامل أساسي في مدى تقبلهم للفكرة أو معارضتهم لها . ومن ناحية أخرى فان أى مشروع للتغيير لا يأخذ في الاعتبار الآثار المتوقعة في جماعات العمال وتنظيماتهم الاجتماعية وعلاقات العمل بينهم مهدد بالفشل .

وقد زاد عدد الكتاب المؤيدين لفكرة اشراك العمال في بحث ومناقشة الحاجة الى التغيير والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه ، إذ أن هذا يزيل مخاوفهم من ناحية ، ويؤكد أهميتهم ودورهم الفعال في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم من ناحية أخرى ، وبالتالي لا يكون هناك محل لمقاومتهم لأى تغيير اشتركوا هم أنفسهم في اعداده واتقراره .

(ب) مشكلة التدريب :

إن مشكلة التدريب ترتبط بمشكلة استخدام القوى الانسانية في الصناعة باقصى كفائة ممكنة ، ونتيجة للأهمية القصوى التي يحتلها التدريب في الصناعة الحديثة ، نمت وتطورت ادارات خاصة بالتدريب داخل ادارات للعلاقات الصناعية ، وأصبح التدريب يعتمد على خبرة اناس لهم معرفة وثيقة بالاسس

العلمية لهذا النشاط . ولا شك أن التدريب ، شأنه شأن الاتصالات أو الرغبة في التغير ، يتطوى على هدف أساسي وهو تغيير اتجاهات الفرد وتطوير سلوكه في اتجاه يختلف عن ذلك الذي اعتاده ، إلى اتجاه جديد ترى الإدارة أنه أفضل للعمل وأنتفع من وجهة نظر الكفاءة الانتاجية . وللتدليل على أهمية التدريب قامت إحدى الوكالات بدراسة عن أهم رجال الإدارة في بعض الشركات الكبرى في الولايات المتحدة ، وقد كانت النتائج مذهشة ، إذ احتل مدير التدريب أحد المراكز الأولى في أغلب الأحيان .

ونلاحظ على المستوى القومي هنا في مصر ، اهتماما زائدا بالتدريب في الصناعة إلى الحد الذي انتشرت فيه برامج التدريب على جميع المستويات . ولكن على الرغم من هذا الاهتمام بالتدريب ، وعلى الرغم من أهميته القصوى ، هل حقق التدريب أهدافه سواء هنا أو في الخارج ؟

تبدا عملية التدريب في الواقع منذ اليوم الأول الذي يلتحق فيه العامل بالعمل . حيث أن الرئيس أو المشرف يحتاج إلى مسؤولين أو مساعدين مدربين ، إذ أن كل عمل يحتاج إلى أشخاص لأدائه ، وبالتالي فإن الرئيس مطلوب منه أولا أن يدرّب هؤلاء الأشخاص على أنواع السلوك الواجب اتباعها وأنواع المهارات اللازمة لأداء العمل . أن العامل الجديد ، في أول التحاقه بالعمل ، يتعلم أشياء كثيرة عن العمل ومكان العمل ، وعن المشرف والزملاء . هذا النوع من التعليم يتم دائما أثناء مزاولة العمل . وليس هناك مفر من أن يصبح مديرا ويصبح المسؤول الأساسي هو : هل يؤدي المشرف هذه الوظيفة عن وعي وفهم ، أم لا يعطيها الاهتمام اللازم ؟

أن العامل الجديد يحتاج إلى مساعدة في تفهم الجو المحيط به ، ومعرفة ما هو مطلوب منه ، وما هي الإمكانيات المتاحة له ، وما هي القواعد والتقاليد السائدة في التنظيم وهكذا . وكل هذه المعلومات ينبغي أن تأتي عن طريق المشرف الذي يؤدي دور المدرب حتى الآن . أن المشرف لا يستطيع أن يتخلى عن دوره كمدرّب حتى ولو أراد ، إذ أنه عن طريق إدارته لنظام المكافآت والعقوبات إنما يدرّب العمال على ماهية أنواع السلوك المرغوب فيها (موضع مكافأة) و ماهية أنواع السلوك غير المرغوب فيها (موضع عقاب) . وطبقا للمبدأ الثالث بأن السلوك الذي يتحقق عنه مكافأة ، يعمل الفرد إلى تكراره ، بينما يسمى إلى تجنب ذلك السلوك الذي أعقبه عقاب ، فإن المشرف في حقيقة الأمر إنما هو يدرّب العمال على نوع السلوك الواجب تكراره ونوع السلوك الواجب تجنبه .

ولكن بدلا من أن يقوم المشرفون أو المديرون في الصناعة بذلك المهمة التدريبية ، تراهم يحاولون التخلص من المسؤولية والقاء العبء على عاتق إدارة التدريب . ولكن ما مدى فاعلية مثل هذا التدريب ؟ إن الطبيعة البشرية لا تتأثر إلا بما يشعر به الفرد ويلتفتع به شخصيا . مهما قلنا العمال في برامج التدريب عن الفضل أنواع السلوك ، ومهما بيننا لهم أن ذلك السلوك هو المؤدى إلى المكافأة وذلك هو المؤدى إلى عقاب ، فإن العامل لن يغير من سلوكه إلا إذا رأى بنفسه أيا من أنواع السلوك ستؤدى إلى مكافأته وأيها سيؤدى إلى عقابه .

إن الفكرة الأساسية أنه مهما قيل في قساعة التدريب ، فإن التدريب الحقيقي يتم في موقع العمل حيث التفاعل بين العامل ورئيسه . إن ما يختاره الرئيس ليكون موضع مكافأة أو موضع عقاب هو الذى يشكل سلوك العمال .

من ناحية أخرى فإن سلوك الأفراد يتشكل من خلال عملهم وتفاعلهم مع زملائهم ورؤسائهم في جو المصنع ، وبالتالي فإن تغيير هذا السلوك ينبغي أن يتم بالصورة نفسها إذ لا يمكن أن يفرض عليهم هذا التغيير إنشاء حضورهم إحدى السورات التدريبية .

إن الفرد يعمل في جماعة فتكون لديها حصيلة من الخبرات المشتركة . ومن خلال هذه الخبرات المشتركة تنمو مفاهيم معينة عن طرق السلوك المرغوبة . كيف يجب أن يؤدي الفرد عمله ؟ متى يترك العمل ؟ كيفية تحديد الانتاج ومتى يظهر تعاونه مع المشرف ؟ وهكذا . بعض هذه التصرفات ليست ظاهرة ولا رسمية ولكنها خفية وموضع اتفاق غير رسمي من العمال . إن هذه المفاهيم تكون ثقافة خاصة بالمصنع أو التنظيم ويصبح من الصعب على أحد أفراد التنظيم مخالفتها .

لنأخذ على سبيل المثال موقف عاملة الآلة الكاتبة الجديدة في إحدى الأقسام في أول يوم لها في العمل تحلب إليها زميلاتها أن تشاركن في شرب القهوة في الكافيتريا ، ولكنها تعتذر عن عدم مشاركتها إياهن لأن لديها تقريرا يجب كتابته على الآلة الكاتبة . إن هذا الموقف منها يثير حتما غضب الزميلات اللاتي يعتقدن أنها تحاول التحجب إلى الرئيس والكسب على حسابهن . والنتيجة ضغط اجتماعي هائل عليها من مجموعة الزميلات تجعلها على استعداد لشاركن تصرفاتهن ولا تخسر علاقتها معهن وتمتزل عن المجموعة . مثل تلك القواعد التي تضمها المجموعة يصبح لها قوة خاصة وأهمية لدى الفرد ، بحيث تجعله يقاوم أى محاولة تفرض عليه لتغيير هذا النمط من السلوك .

أن التدريب وخاصة تدريب المشرفين يحمل في طياته المشاكل هؤلاء الأفراد الذين يتم تدريبهم ، إذ أن عملية التدريب معناها إعطاؤهم معلومات وأفكارا جديدة عن كيفية السلوك وإدائ الأعمال . ولكن هؤلاء الأفراد ، ولناخذ المشرفين كمثال ، لهم أسلوبهم الخاص في العمل وطريقتهم الخاصة في التعامل مع مرؤوسيهم الذين تعودوا هذا الأسلوب وأصبحوا يتوقعونه من المشرف . في الوقت ذاته فإن الإدارة تميز المشرف على أساس سلوك معين تتوقعه منه أيضا . ولكنهم بعد التدريب مطالبون بإداء أعمالهم بطريقة مختلفة ، فمأذا هم فاعلون ؟ إن عادوا إلى أعمالهم وقد غيروا أسلوب عملهم فأنهم سيواجهون بالمتابيع ، أولا لأنهم تخلوا عن أسلوب عمل قديم اعتادوه وبدأوا تطبيق أساليب جديدة لا يعرفون بنتيجتها ولا هم يفهمونها جيدا . والتغير يجلب عليهم المشاكل من ناحية مرؤوسيهم الذين لم يتعودوا هذا النمط الجديد من السلوك . وبالتالي تهتز صورهم في أعينهم . ومن ناحية أخيرة فإن نظرة الرؤساء ستقير بتغير طريقة عملهم التي ضمننت نجاحهم في مهمتهم في الماضي . لذلك نجد عضو برنامج التدريب يتصرف كما يريد له المدرب أن يتصرف . ولكن في أثناء فترة التدريب فقط ، ولكنه بمجرد عودته إلى مقر عمله ينسى كل شيء عن التدريب ويعود إلى طريقته الأولى وأسلوبه المفضل .

إن الضمان الوحيد لأن ينقل الفرد خبرته من قاعة التدريب إلى مكان العمل ، هو أن تتفق آراء المدرب مع آراء الرئيس . أن هذا هو السبيل الوحيد لتأمين الفرد وتشجيعه على تطبيق ما تعلم في برامج التدريب ، وحيث أن هذا التوافق بين آراء المدير أو الرئيس ، وبين ما يستمع إليه الفرد في برنامج التدريب قلما يحدث ، فتكون النتيجة هي حصر التدريب في قاعة التدريب وعدم استفادة الشخص أو الجهة التي يعمل فيها من نتائج التدريب التي حصل عليها هذا الشخص .

إن هذه المشاكل تشير إلى حقيقة أساسية ، وهي أن المدير التنفيذي يجب عليه أن يقوم هو نفسه بالتدريب للأصياف الآتية :

١ - أن المشرف أو المدير التنفيذي هو عضو في التنظيم العام وواجبه أن يساعد دائما على تشكيل سلوك الأفراد تحت رئاسته ليخلق بذلك جوًا يساعد على تحقيق الهدف . وبذلك يتمدد أسلوب التدريب الحقيقي في أن المشرف المباشر للتعامل هو أحسن من يدرسه .

٢ - أن المشرف المباشر ، عن طريق تحكمه في وسائل أشباع رغبات الفرد وحاجاته ، يكون في مركز أقوى بالنسبة إلى إمكانيات تعديل سلوك الفرد .

واتجاهاته • لن انشرف ، عن طريق ادارته لنظم المكافآت والجزاءات ، يستطيع تشكيل سلوك العامل في الاتجاه الذي يحقق اهداف المشروع •

ولكن هل هذا يقلل من الدور الذي يمكن لخبير التدريب أن يقوم به في عملية التدريب ؟ اذا كان الرئيس المباشر هو الشخص المسئول عن تنفيذ التدريب ، فما هي وظيفة مدير التدريب ووظيفته استشارية كما نعلم ؟ أن وضع عبء برامج التدريب على عاتق الرئيس المباشر لا يضعف من أهمية مدير التدريب ، بل على العكس يحرره من عمليات التنفيذ ويجعله يكرس وقته لعمليات التشاور وتقديم المساعدة والتوصية للرؤساء التنفيذيين • أن وظيفة الاستشاري أساسا ، هي تقديم النصع والمساعدة في عمليات التخطيط والاعداد ، ولكنها لا تمتد الى ناحية التنفيذ • أن مدير التدريب باستقلاليته أن يجمع الحقائق عن احتياجات وإمكانيات التدريب في الشركة ، وتقديم المقترحات عن أسلم السبل والوسائل لتنفيذ خطط التدريب ويقف دوره عند هذا الحد تاركا عملية التنفيذ الفعلي للمدير التنفيذي • وفي بعض الأحيان قد يقوم مدير التدريب بنفسه بقيادة بعض اللدوات أو المناقشات اذا كانت تتطلب خبرة خاصة ، ولكن ذلك بطريق التعاون والتنسيق مع أعمال المدير التنفيذي •

تخطيط عملية التدريب :

أن عملية التدريب تنطوي أساسا على بعض المشكلات في العلاقات الانسانية • فمن ناحية يهدف التدريب الى تغيير سلوك واتجاهات الافراد ، ومن ناحية أخرى فإن طبيعة العلاقة بين مدير التدريب والمديرين التنفيذيين اللذين يرأسون العمال والافراد موضع التدريب تمثل مشكلة أخرى من مشاكل العلاقات الانسانية • ويمكن تصور هذه العلاقة على الشكل الآتي :

١ - تتحدد احتياجات التنظيم من التدريب ، أما عن طريق مدير التدريب نفسه فهو يلمس بعض نقاط الضعف ويشير على المدير التنفيذي المختص بأنه يمكن تلافي هذه المشاكل عن طريق تصميم برنامج تدريبي ، وأما أن المدير التنفيذي نفسه يشعر بتلك المشاكل ويطلب رأى مدير التدريب فيما إذا كان من الممكن التغلب عليها عن طريق التدريب •

٢ - في أي من الحالتين السابقتين فإن القرار النهائي ، فيما إذا كان التدريب هو الحل أم لا ، إنما هو قرار المدير التنفيذي •

٣ - بعد اتخاذ قرار الاتجاه الى التدريب يكون السؤال هو ماذا نفعل

الآن ؟ وهنا يأتي دور مدير التدريب الذى يقترح وسائل تدريبية معينة وتسميات خاصة بكيفية وضع التدريب موضع التنفيذ ؟

٤ - يحدد المدير التنفيذى أهداف التدريب بمساعدة مدير التدريب *

٥ - يتولى المدير التنفيذى عملية التدريب ، بينما يتابع مدير التدريب سير العملية ويحاول توجيه التدريب فى الوجهة الصحيحة عن طرق المدير التنفيذى *

تطور سير التدريب :

إن عملية التدريب هى وظيفة تنفيذية أساسية تتم بمعرفة ولرشاد مدير التدريب الاستشارى * إن هدف التدريب هو حفز المرؤوسين الى التعاون مع الرئيس وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف المشروع * والآن كيف تتم عملية التدريب ؟

١ - الخطوة الأساسية التى لا غنى عنها فى عملية التدريب ، هى أن يفهم الرئيس بكل عمق ماهية الأهداف التى يريد تحقيقها * إن عليه أن يحدد بدقة ، السلوك الذى يريد تغييره * ويتم ذلك ببحث العملية الانتاجية بكل دقة وتحديد طرق العمل وكفايات العمال ، وبالتالي يمكن الوصول الى ذلك الجزء من الاداء الذى يقف فى سبيل تحسين الانتاج والواجب تغييره عن طريق التدريب * المهم أن يحدد الرئيس تماما ويمتثل للوضوح ما الذى يريد أن يغيره عن طريق التدريب *

٢ - وهذا التحديد من جانب الرئيس ينبغى أن يرافقه عملية تصور لرد الفعل لدى العاملين بعد انتهاء التدريب * ما هو موقفهم من السلوك الجديد الذى يريد الرئيس تدريبهم عليه ؟ هل يتفق مع آرائهم واتجاهاتهم ، هل هناك احتمال للمقاومة من جانبهم ؟ إن هذا التصور مفيد فى عملية تصميم برامج التدريب ومحاولة تجنب مقاومة الأفراد له *

٣ - والخطوة الثانية هى استعراض ما اذا كانت انواع السلوك المطلوب تدريب العمال عليها سوف تؤدي الى مكافآت أو مزايا بالنسبة اليهم ، أم أن انواع السلوك التى اعتادوها هى مصدر الرضا ؟ إن الاجابة عن هذا السؤال

تحدد ربه للفعل لدى العمال عند التدريب ، إذ لو كانت أنواع السلوك القديمة هي مصدر الرضاء ، بينما الطرق الجديدة للأداء لا تؤدي إلى الدرجة نفسها من الرضاء ، لأصبح من المتوقع أن الأفراد بعد التدريب لن يلتزموا بالطرق الجديدة بل سيعودون إلى أنماط السلوك القديمة والتي ثبتت لهم فاعليتها .

٤ - ينبغي أيضا تعرف اتجاهات الأفراد وميولهم وأرائهم بالنسبة إلى الموضوعات التي سيشملها التدريب

٥ - وهنا يبدأ التدريب الفعلي سواء كان في قاعة للمحاضرات أو كان تدريباً غير رسمي أثناء أداء العمل ، وأهم شيء يجب مراعاته في هذه الفترة ، هو المثابرة على تقويم الأفكار الجديدة وعدم الانحراف عما يقال أثناء التدريب، أي يجب مطابقة واقع العمل للأفكار الواردة في أثناء التدريب .

٦ - أن تصاح التدريب ومعالجته بثوقفسان على مدى اسهام الأفراد في تحديد الأهداف والنظم التدريبية ، أن من واجب الرئيس في هذه المرحلة العمل على اشراك العمال في العملية التدريبية بطريقة أكثر إيجابية بالمناقشة والحوار في طرق التدريب ووسائله والأهداف للرامية إليها ، وما هي أحسن الوسائل التي تحقق تلك الأهداف .

وفيما يلي تلخيص لأهم الأفكار الواردة في هذا البحث عن التدريب :

١ - أن التدريب هو مسئولية الرئيس المباشر ، فطبيعة مركزه تجعله أفضل من يقوم بهذه الوظيفة عن طريق تحككه في وسائل إشباع حاجات الأفراد أثناء العمل ، ومدير التدريب يشغل مركزاً استشارياً يقدم العون والمساعدة ، ولكنه لايقوم بالتدريب فعلاً .

٢ - أن عملية التدريب بوصفها تهدف إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد يجب أن تتم عن وعى بأنواع المقارمة للتغيير التي تنمو بين الأفراد نتيجة لتعلمهم في مجموعات تمثل مصالحهم وتشبع فيهم الرغبة في الاستقرار والأمن . أن على الرئيس أن يقفهم هذه المقاومة وأسبابها ويعمل من خلالها عن طريق زيادة اشراك الأفراد في العملية .

٣ - أن عملية تغيير المملوك تتم إما عن طريق الوعد بزيادة فرص إشباع الحاجات أو عن طريق التهديد بخفض هذه الوسائل .

(ج) الرضاء عن العمل واثره فى الانتاج :

تحدثنا فى فصل سابق عن محدودات الرضاء عن العمل بالنسبة الى الافراد . وقد بينا ان اهم العوامل التى تحدد رضاء العمال عن اعمالهم هى الاشراف ، وجماعات العمل ، ومحتوى العمل ذاته ، والاجر ، وفرص الترقى .

والسؤال الذى تعرض له الآن هو : ما اثر رضاء العمال عن اعمالهم فى كفايتهم الانتاجية وسلوكهم فى العمل ؟ اذا لم تكن تلك العلاقة واضحة او ذات اهمية فمما هو الداعى اذن الى ان نشغل انفسنا بموضوع العلاقات الانسانية وحوافز العمل وما الى ذلك ؟

١ - الرضاء عن العمل ومعدل دوران العمل :

يقودنا التفكير المنطقي الى افتراض انه كلما زاد رضاء الفرد عن عمله ، زاد الدافع لديه على البقاء فى هذا العمل ، وقل احتمال تركه للعمل بطوعية اختيارية . لقد اجريت عدة دراسات تهدف الى اختبار صحة هذا الفرض . وقد اظهرت كل تلك الدراسات (بدرجات متفاوتة) ان هناك علاقة سلبية بين الرضاء عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى انه كلما ارتفع الرضاء عن العمل يميل دوران العمل الى الانخفاض .

٢ - الرضاء عن العمل ومعدل الغياب :

نستطيع ان نتصور ان العامل يتخذ قرارا يوميا بما اذا كان سيذهب الى العمل فى بداية اليوم ام لا . ولا شك ان العامل المحدد لنوع القرار هو الفرض البدئية المتاحة للعامل . اذا قرر عدم الذهاب الى العمل . فان كانت هذه الفرض مغرية ولها الافضلية لدى العامل . فسوف يتغيب عن العمل والمكس صحيح . ومن العوامل الأساسية التى يمكن الاعتماد عليها فى عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال ، الرضاء عن العمل . والفرض هنا انه اذا كان العامل يحصل على درجة من الرضاء اثناء وجوده فى عمله اكثر من الرضاء الذى يمكنه الحصول عليه اذا تغيب عن العمل ، فمستطيع ان نتنبأ بأنه سوف يحضر الى العمل والمكس صحيح . من هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضاء عن العمل وبين معدلات الغياب . وقد اثبتت الدراسات صحة هذا الفرض . ففى دراسة اجريت سنة ١٩٥٥ وجد الباحثون ان معامل

الارتباط بين الرضاء عن العمل وبين معدلات الغياب في شركة انترناشيونال هارفيستر يصل الى ٠.٢٥. وفي دراسة اخرى تبين ان معامل الارتباط هو ٠.٢٨.

٣ - الرضاء على العمل والاصابات :

ان الحوادث الصناعية والاصابات شأنها شأن التقيب او ترك العمل ، انما هي تعبير جزئي عن عدم رضاء الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على اداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته . وعلى هذا يميل المباحثون الى افتراض علاقة سلبية بين الرضاء عن العمل وبين معدلات الحوادث والاصابات في العمل . وتفسر هذه الظاهرة بان العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضاء عن عمله ، تجده اقرب الى الاصابة ، اذ ان ذلك هو سبيله الى الاعتماد عن جو العمل الذي لا يحبه . ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد فروم (١) يرجع الرأي القائل بان الاصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضاء عن العمل وليس العكس . وايا كان التفسير ، فان البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والاصابات ، وبين درجة الشعور بالرضاء عن العمل .

٤ - الرضاء عن العمل ومعامل اداء العمل :

ان المبدأ الاساسي الذي يتخلل فلسفة العلاقات الانسانية هو ان هناك علاقة ايجابية بين الشعور بالرضاء عن العمل وبين معدلات الاداء . بل ان الهدف الاساسي الذي ترمى اليه فلسفة العلاقات الانسانية هو زيادة الانتاجية عن طريق زيادة رضاء العامل عن عمله .

ولكن هل هذه العلاقة صحيحة؟ ان الدراسات التي اجريت بواسطة مركز البحوث الاجتماعية التابع لجامعة ميتشيجان تلقى بعض الشك حول صحة هذه العلاقة . ففي بعض هذه الدراسات لم يستدل على وجود أية فروق في معدلات الرضاء عن الاجر ، او مركز العمل الاجتماعي او الزملاء بين مجموعات العمال ذوي الانتاجية العالية ومجموعات العمال ذوي الانتاجية

Vroom, V. op. cit.

(١)

المنخفضة وكان رأى بريغليد وكروكت بعد أن قاما باستعراض شامل لكل ما كتب عن هذا الموضوع ، أنه ليس هناك دليل قاطع على تلك العلاقة الايجابية بين الروح المعنوية للعامل ممثلة في الشعور بالرضا عن العمل وبين انتاجيتهم .

أن تحديد العلاقة بين الإنتاجية وبين الروح المعنوية أمر ليس باليسير ، إذ أن هناك عوامل كثيرة متداخلة تتفاعل وتؤثر في اتجاه ودرجة العلاقة ، فمن الممكن تصور الروح المعنوية كمؤثر في الإنتاجية ، بالمنطق نفسه يمكن تصور الإنتاجية كمؤثر في الروح المعنوية ، إذ كلما ارتفعت انتاجية العامل زاد ما يحصل عليه من مكافآت ، وقد يكون هذا سبباً في رفع روحه المعنوية وزيادة شعوره بالرضا عن عمله . كما أن العلاقة بين الإنتاجية والروح المعنوية يمكن أن تتأثر بعدد كبير من العوامل الأخرى التي تخرج عن سيطرة العامل أو الإدارة .

الفصل الرابع

المدخل الانساني للتنظيم

The Human Approach to Organization

لقد نما اتجاه أو حركة العلاقات الانسانية وتطور كرد فعل للأسلوب الكلاسيكى فى النظر الى التنظيم . ولذلك نجد أن حركة العلاقات الانسانية كانت بمثابة دعوة الى تصحيح المفاهيم والمبادئ التى رسيخت فى الأذهان واثرت على التطبيق نتيجة للنظريات الكلاسيكية . لقد ركزت حركة العلاقات الانسانية على بعض العناصر التنظيمية التى لم تلق إلا اهتماما جانبيا من النظريات الكلاسيكية . ويعتبر التون مايو (١) Elton Mayo الممثل الرئيسى لهذا الاتجاه فى التفكير التنظيمى حيث أسهمت الدراسات التى قام بها فى مصانع شركة ويسترن اليكتريك (مصانع هورثون) على لفت الأنظار الى دور العلاقات الانسانية وأهميتها فى السلوك التنظيمى . كذلك يرتبط بمدرسة العلاقات الانسانية اسم كورت ليفين (٢) بدراساته فى مجال الجماعات الصغيرة ديناميكية الجماعات .

وقد اكتشف التون مايو وزملاؤه أن :

- ١ - كمية العمل التى يؤديها العامل (وبألتالى مستوى الكفاءة والرشد على مستوى التنظيم) لا تتحدد تبعاً لطاقته الفسيولوجية وإنما تتحدد تبعاً لطاقته الاجتماعية .
- ٢ - أن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دوراً رئيسياً فى تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا .

(١) Mayo, E. The Human Problems of an Industrial Civilization. N.Y. Macmillan, 1933.

(٢) Kurt Lewin, "Group Decision and Social Changes", in Swanson, G.E., T. M. Newcomb, and E. L. Hartley (eds.), Readings in Social Psychology. N.Y. : Holt, Holt, 1952, p. 472.

٣ - أن التخصص الدقيق في الأعمال ، ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلاما من حيث الإنتاجية .

٤ - أن العمال لا يسلكون ويجاهون الإدارة وسياساتها كأفراد ، وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات .

من ذلك نرى أن هناك اختلافات جوهرية في المنطق وأسلوب التفكير بين نظرية التنظيم الكلاسيكية وبين اتجاه العلاقات الانسانية . فقد كانت نظريات التنظيم الكلاسيكية تركز على الجانب الفسيولوجي من الانسان باعتباره المحدد الأساس لكمية العمل التي يستطيع القيام بها وبالتالي عمدت الى تنمية وتطوير دراسات الوقت والحركة للتوصل الى النسب الطرق لأداء العمل اخذا في الاعتبار المواصفات الفسيولوجية للعامل . وعلى النقيض من ذلك نجد حركة العلاقات الانسانية تكاد تهمل هذا الاعتبار الفسيولوجي وتتركز على البعد الاجتماعي للعلاقات الانسانية . ولقد كانت هذه الظاهرة موضع ملاحظة فردريك تايلور وهي ظاهرة تقييد العمال للإنتاج Restriction of Output أو كما كان يطلق عليها اسم Soldiering ولكنه أخطأ تفسيرها وعزاها الى ضغط التخطيط والرقابة الادارية وسوء تنظيم العمل لم يكتشف العنصر الاجتماعي فيها .

كذلك نجد أن حركة العلاقات الانسانية تعتبر أن الحوافز غير الاقتصادية (أو ما يطلق عليه الحوافز المعنوية) تلعب دورا في تشجيع العمال على الانتاج يعكس نظريات التنظيم الكلاسيكية التي كانت ترى الأجر والمكافآت الاقتصادية على أنها الحوافز الوحيدة التي يمكن أن تحفز العامل إلى الانتاج .

ولا شك أن هذا الاختلاف ليس وليد الصدفة وإنما هو ناشئ عن الفرق الجوهرى في فروض كل من الاتجاهين الكلاسيكى والانسانى عن طبيعة الانسان وحقيقة دوافعه . فالانحياز الكلاسيكى كان يفترض أن العامل آلة رشيدة وبالتالي فسلوكه مرجح الى تحقيق أهداف محددة وأنه في سلوكه الرشيد هذا يسعى إلى تحقيق أقصى منفعة ممكنة وبالتالي كان تصور أن العامل العاقل لابد وأن يزيد انتاجه اذا كانت هذه الزيادة في الانتاج تؤدي الى زيادة في المنفعة ألمادية بزيادة الأجر .

ولكن من ناحية أخرى نجد الاتجاه الانسانى يصور الانسان على أنه كل لا يتجزأ وهو يتكون من تركيب نفسى واجتماعى وحضارى معين الى جانب

التكوين الفسيولوجي وأن الإنسان يسعى إلى إشباع حاجات مختلفة ليست كلها مادية ، بل فيها أيضا الحاجات المعنوية التي لا يشبعها الأجر أو الزيادة فيه . أن الاتجاه الإنساني أن يرفض فكرة الرشد الكاملة ويضع بدلا منها مبدأ الرشد المحدود الذي يأخذ في الاعتبار القيود المادية والطبيعية والبيئية التي تمنع الإنسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من الإشباع لحاجاته من خلال تمديد البدائل المتاحة أمامه وتحديد قدرته على الاختيار . أن الاتجاه الإنساني إذن أكثر واقعية في هذا المجال من الاتجاه الكلاسيكي .

كذلك نجد أن الاتجاه الكلاسيكي يركز على أهمية التخصص وتقسيم العمل . وتقوم النظريات الكلاسيكية على افتراض أن الكفاءة والانتاجية ترتفعان مع كل تقسيم للعمل وكلما زادت درجة التخصص . وعلى العكس من هذا فإن الاتجاه الإنساني لا يرى في التخصص المطلق الكامل أساسا صالحا للانتاج الكفء المتزايد . بل على العكس من ذلك فقد يؤدي التخصص الدقيق إلى آثار عكسية بتخفيض الانتاج وإنهيار الكفاءة . وأساس هذا التفكير أن تقسيم العمل إلى درجة بعيدة وزيادة التخصص تؤدي إلى :

١ - أن الإنسان يؤدي عملا محدودا لا يستغل كل طاقاته الانسانية ومواهبه وقدراته ، الأمر الذي يفضي عليه شعورا بعدم الأهمية وبالتالي يقلل من رضائه عن عمله ويوجد شعورا بالاستياء .

٢ - أن التخصص الدقيق وتقسيم العمل إلى أجزاء بسيطة للغاية يترتب عليهما إعادة اتجاه إلى تنميط الأداء بحيث يمضي العامل ساعات طويلة وهو يكرر ذات العملية الروتينية الأمر الذي يؤدي إلى السأم والملل وبالتالي ينعكس ذلك على الانتاجية .

٣ - يرتبط بالتخصص وتقسيم العمل الدقيق أن يصبح العمل فرديا إلى درجة كبيرة وبالتالي تقل الروابط الاجتماعية بين العاملين ويسودهم شعور بالانعزالية والوحداية مما يقوى فيهم الشعور بالملل والاستياء .

٤ - من ناحية أخرى فإن التخصص الزائد يقلل من قدرة الإنسان على إدراك المشاكل التي تقع خارج دائرة اختصاصه وبالتالي تقل كفاءته في العمل بصفة عامة إذ يصبح أسيرا لعملية معينة لا يعرف سواها .

٥ - وأخيرا فإن هذا التخصص الدقيق ينمى في الفرد شعورا بالاقليمية أي انحصار اهتمامه في دائرة محدودة ومن ثم يفقد القدرة على رؤية أهداف ومسالك التنظيم بصفة عامة .

ككل تلك الآثار الضارة قد نتج عن التوسع في تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل ، ومن ثم يمكن أن نفسر الفرض الذي قامت عليه حركة العلاقات الانسانية من أن التخصص ليس بالضرورة اكفا انواع التنظيم ، كذلك يمكن ان نفسر الدعوة الى تكبير العمل Job Enlargement واشراك العمال في الادارة Participation in Management التي تنادى بها نظريات العلاقات الانسانية .

وأخيرا فإن حركة العلاقات الانسانية كشفت عن أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال وتوجيهه . ان السلوك الفردي للعامل انمسا هو تعبير وانعكاس لأفكار الجماعة واتجاهاتها ورغباتها . وبالتالي لا يمكن النظر الى العمال على أنهم أفراد منعزلون كما فعلت النظريات الكلاسيكية ، بل يجب النظر اليهم باعتبارهم أعضاء في جماعات وأن تلك الجماعات تقايد وعرفا يلتزم بهما الأفراد . والمشكلة الأساسية إذن أن تلك التقاليد والقواعد الجماعية ان تؤثر على السلوك الفردي للعامل وتحركه في اتجاه دون آخر . قد تكون عقبة اساسية في سبيل تحقيق أهداف التنظيم اذا اختلفت او تناقضت أهداف الجماعة عن الأهداف التنظيمية العامة .

وبينا على الفروض الأربعة السابقة التي قدمتها النظرية الانسانية فقد حددت تلك النظرية أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي كالآتي :

١ - القيادة Leadership

٢ - الاتصالات Communications

٣ - المشاركة Participation

وقد وضحت أهمية هذه المتغيرات نتيجة لعدد من الدراسات كانت أولاها سلسلة التجارب التي أجريت بمصانع هوثورن Hawthorne في الفترة من ١٩٢٧ الى ١٩٣٢ وقد عرف هذه الدراسات باسم « دراسات هوثورن » نظرا لما ترتب عنها من نتائج شديدة الوبق والتاثير على الفكر الاداري والتنظيمي . وكانت أهم هذه النتائج هي غير المتوقعة أي تلك التي لم تخطر على بال الباحثين وملاحظيهم حين بدأوا دراساتهم . مثال ذلك أنه في تجربة هدفت الى التعرف على اثر زيادة الاضاءة على مستوى الانتاج فقد دهش الباحثون حيث لم تثبت أي علاقة بين المتغيرين على عكس ما كانت تقنيا به نظرية الادارة العلمية من

ان زيادة الاضاعة لابد ان تؤدي الى زيادة الانتاج . ومما اثار دهشة الباحثين انه في بعض مراحل الدراسة ثبت ان مستوى الانتاج ارتفع . رغم خفض الاضاعة الى مستوى اقل مما كانت عليه قبل بدء الدراسة . وقد كانت هذه الدراسة بداية الطريق لعدد من الدراسات جعلت نتائجها تثير الشك واحدة بعد الأخرى في صحة فروض النظرية الكلاسيكية (الادارة العلمية) عن وجود علاقة مباشرة بين ظروف العمل المادية وبين معدل الانتاج . وقد بحث القون ماير وزملاؤه العلاقة بين عدد من المتغيرات وبين الانتاجية . ومن تلك المتغيرات :

ـ كثافة الاضاعة .

ـ فترات الراحة .

ـ نظام دفع الأجور .

وفي كل تلك الدراسات كان فريق الباحثين يصل الى نفس النتيجة وهي عدم وجود علاقة واضحة أو ثابتة بين أى من المتغيرات وبين الانتاجية ، حيث كانت الانتاجية تزيد باستمرار بغض النظر عن اتجاه التغيير في تلك العوامل . لذلك كان التساؤل عن الأسباب أو العوامل التي ادت الى ارتفاع الانتاجية ، وكانت الاجابة هي ان الزيادة في انتاج العمال موضع الدراسة كانت بسبب :

ـ التغير في الموقف الاجتماعي للعمال .

ـ التغير في مستوى رضائهم النفسي عن العمل .

ـ انماط التفاعل الاجتماعي الجديدة بين العمال بعضهم بعضا ، وبينهم وبين الباحثين وممثلي الادارة .

«Increased production was the result of the changed social situation of the workers, modifications in their level of psychological satisfaction, and new patterns of social interaction, brought about by putting them into the experiment room and the special attention involved».

Etzioni, A., Modern Organizations. Englewood Cliffs, (١)
N. J. Prentice-Hall, inc. 1964, p. 33.

وقد ترقب على تلك التجارب اكتشاف أهمية « العوامل الاجتماعية » في الانتاج . ثم كانت تجربة أخرى أجريت على بعض العمال في حجرة لف اسلاك لوحات الحصول . وقد أسهمت هذه التجربة في هدم بعض الفروض الأساسية للإدارة العلمية . فقد تبين للباحثين بجلاء تام أن العمال لا ينتجون بكامل طاقتهم بل هم يقيدون الانتاج . وأنهم يلتزمون بتقليد أو عرف حددته جماعة العمل عن كمية الانتاج المعقولة يفضي النظر عن أنها تقل عن الحد الذي قدرته الإدارة . وقد تقييد الانتاج واضحا برغم أنه كان يخرم العمال من الحصول على دخل أعلى مما كانوا يحصلون عليه

وقد أدت هذه السلسلة من التجارب إلى تثبيت ما يسمى « اثر هوثورن » أو « The Hawthorne Effects » ويقصد بذلك أن تماسك الجماعة والالتزام بمبادئها له تأثير على الانتاجية .

وقد استمدت نظرية التنظيم الانسانية من تجارب هوثورن بعض المبادئ الأساسية أهمها :

١ - أن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد Groups of Individuals وليس مجرد عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين .

٢ - أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغط جماعة ناشئة من التقاليد والعرف التي تؤمن بها الجماعة وتقرضه على أعضائها .

٣ - أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها وعرفها بما يتناسب مع أهداف التنظيم . كذلك فإن القيادة الإدارية تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي .

٤ - أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو ادماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق اشراك العمال (العاملين بصفة عامة) في عملية الإدارة وتحصيلهم مسئولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم

٥ - أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست مقصورة على شبكة الاتصالات الرسمية ، بل أيضا شبكة الاتصالات غير الرسمية Grapevine وأن هذه الشبكة غير الرسمية قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك

العاملين • لذلك ينبغي النظر الى عملية الاتصالات وتوفير المعلومات باعتبارها من التغييرات الأساسية المؤثرة على السلوك التنظيمي •

وبذلك نرى ان حركة العلاقات الانسانية كانت على خلاف واضح وأساسى مع نظريات التنظيم الكلاسيكية وخاصة نظرية الادارة العلمية • ولكن هناك شيء واحد مشترك بين الاتجاهين الكلاسيكي والانسانى ، هو ان كلا منهما لم يكن يرى أى تناقض بين متطلبات التنظيم للرسمى وبين احتياجات الفرد ورغبته فى السعادة •

لقد ركزت حركة العلاقات الانسانية على ضرورة اشباع الرغبات الانسانية للأفراد وذلك كوسيلة لتحسين الانتاجية • وبذلك فقد اعتبرت التنظيم الذى يوفر أكبر قو من الاشباع لتلك الرغبات الانسانية ، أعلى التنظيمات كفاءة •

«The Human» Relations approach assumed that the most satisfying organization would be the most efficient». (١)

وقد اوضحت حركة العلاقات الانسانية ان الاشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية فحسب ، بل هناك حاجات غير اقتصادية Non-economic يسعى الانسان الى اشباعها وبالتالي يجب على التنظيم ان يوفر لها فرص التحقق والاشباع • وقد ألححت حركة العلاقات الانسانية الى بعض الوسائل المؤدية الى ذلك ومنها :

— تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية فى العمل •

— توفير القيادة الديمقراطية •

— تنمية الاتصالات بين الادارة والجماعات المختلفة فى التنظيم ، كذلك تشجيع الاتصالات بين تلك الجماعات •

بمعنى آخر فان حركة العلاقات الانسانية كانت تدعو الى ربط التنظيم والعمل بالحاجات الاجتماعية للأفراد • أى أن توزيع العمل وتحديد هيكل التنظيم يجب ان يتم اخذاً فى الاعتبار طبيعة حاجات الافراد الاجتماعية •

وقد بلور أحد دعاة العلاقات الانسانية فلسفتها بقوله : ان على التنظيم ان يقنع الأفراد ان الاهداف التي يسعى الى تحقيقها تستحق جهودهم ، وأن يجعلهم يشعرون وكأنهم جزء من التنظيم .

«Employees should have a feeling that the company's goal is worth their effort; they should feel themselves part of the company and take pride in their contribution to its goals».

وإذا استخدمنا لغة التنظيم الحديثة نستطيع القول بأن حركة العلاقات الانسانية كانت ترى ان التنظيم نظام مغلق Closed System يتوقف سلوكه وانتاجيته على ما يجري بداخله فقط . وأن التنظيم يكون في حالة توازن اذا تحقق التبادل والاتفاق بين :

(أ) أهداف التنظيم .

(ب) أهداف وحاجات اعضاء التنظيم .

وقد تصور دعاة العلاقات الانسانية أنه اذا تحقق هذا التبادل يصبح التنظيم في وضع مثالي يمكنه من تحقيق اهدافه دون معوقات أو مشاكل . ويسمى اعضاء التنظيم في حالة رضا Satisfied وسعداء Happy . تلك هي الخطوط العامة لأفكار حركة العلاقات الانسانية كما تمت من خلال تجارب ودراسات هوثورن . وسنرى في البحث التالي نماذج لأفكار انصار العلاقات الانسانية . ولكن يجدر بنا الآن أن نلفت النظر الى بعض المأخذ الخطيرة على أسلوب تفكير مدرسة العلاقات الانسانية والنتائج التي انتهت اليها :

١ - ان حركة العلاقات الانسانية لم تقدم نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي بل انها ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشري . فالتنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية مركبة تتفاعل فيها مجموعات من جماعات العمل الاجتماعية . ولقد صورت حركة العلاقات الانسانية تلك الجماعات الاجتماعية على أنها متماثلة ومتحدة الهدف والغاية . ولكن الواقع يشير الى أنه حيث توجد بعض

Burleigh B. Gardner, Human Relations in Industry (١)
Chicago : Irwin, 1943, p. 283.

المصالح المشتركة بين جماعات العمل الاجتماعية من الناحية الاقتصادية مثلا ،
الا ان هناك مصادر للاختلاف والتناقض بينها . تلك الجماعات تؤمن ببعض
القيم والمبادئ المشتركة ، ولكنها تختلف فيما بينها حول كثير من القيم
والمبادئ المشتركة ، ولكنها تختلف فيما بينها حول كثير من القيم والمبادئ .
ومن الجائز ان تتمايز تلك الجماعات في بعض مجالات العمل ، الا انه من
المستبعد تماما ان تنصهر جميعا وتصبح أسرة واحدة سعيدة كما يتقبل أنصار
حركة العلاقات الانسانية .

٢ - ان هناك تناقضا واضحا بين مصالح مجموعتين من أعضاء التنظيم
وهما مجموعة العمال ومجموعة الاداريين . من ناحية أخرى فهناك دلائل تشير
الى احتمال وجود تناقض واضح بين مصالح بعض فئات العمال أنفسهم
(عمال مهرة وغير مهرة) كما اوضحت الدراسة ان هناك تناقضا واختلافا بين
جماعات الاداريين أيضا . فقد أوضح دالتون (١) مدى الخلاف والتناقض بين
التنفيذيين Line والاستشاريين Staff في أي تنظيم

٣ - ان تركيز العلاقات الانسانية على ان انشاء جماعات العمل واتاحة
الفرصة لها للتفاعل قد يجعل جو العمل أكثر ملاءمة للعامل ، ولكن ذلك يقطع
لن يقلل من اعباء العامل أو لن يغير من طبيعة العمل الذي يقوم به .

«The development of social groups on the job might make
the worker's day more pleasant, but it does not make his task
any the less repetitious or uncreative».

٤ - ان حركة العلاقات الانسانية بتركيزها على جماعات العمل باعتبارها
مائلة سعيدة وبأن المصنع أو مكان العمل هو مصدر الرضا الأساسي
للعامل ، انما تتغافل عن واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات وما
يحتويه من تصارع وتنافس ومحاولات للسيطرة والتبسط ، وبالتالي فانها تعطي
تصورا خاطئا للتنظيمات الفعلية . أكثر من هذا ان الصراع الانساني في
تنظيمات العمل قد يعتبر مصدرا للتجديد والابتكار والابداع حيث يجاول كل
عضو ان يتميز على الآخرين . ان الصراع بين الادارة والنقابات كان عاملا
حاسما في سبيل التطوير الفني والانتاجي كما كان عاملا اساسيا في تحسين
احوال العمال . وبذلك فان الصراع الذي تعتبره مدرسة العلاقات الانسانية

امرا غير مقبول قد يمثل في الواقع مقغيرا أساسيا من المتغيرات المحددة لكفاءة ونجاح العمل التنظيمي .

٥ - أن حركة العلاقات الانسانية في تركيزها على دراسة التنظيم غير الرسمي تغفل تماما أهمية التنظيم الرسمي ولا تتبين أثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم .

٦ - أن حركة العلاقات الانسانية اذ تركز على الحوافز والمكافآت غير المادية انما تهمل أثر الحوافز المادية وغيرها . وهي بذلك تفقد عنصرا هاما من عناصر تفسير السلوك الانساني في تنظيمات العمل .

ويرغم تلك الانتقادات الهامة الا أننا نذكر ان حركة العلاقات الانسانية قد أسهمت في إثراء الفكر التنظيمي وذلك بتوسيع مجال اهتماماته بأن أصبح ينظر الى :

١ - التنظيم الرسمي وغير الرسمي وكيفية تفاعلها .

٢ - أثر الجماعات غير الرسمية والعلاقات التي تنشأ بينها داخل وخارج العمل .

٣ - المستويات التنظيمية العليا والدنيا .

٤ - الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرهما المتبادل .

وسوف نعرض فيما يلي لبعض الاتجاهات الفكرية الأساسية حول موضوع التنظيم وكلها مستمدة من الاطار العام لفكرة العلاقات الانسانية .
والهدف من هذا العرض التحليلي التوصل الى تحديد ائق لمعنى التنظيم وعناصره الرئيسية وعوامل الحركة فيه وذلك من خلال التحليل المقارن لأفكار العلاقات الانسانية من ناحية والفكر التنظيمي التقليدي من ناحية أخرى .

أثر فكرة العلاقات الانسانية في الفكر التنظيمي الحديث :

بالنظر الى العيوب والانتقادات التي وجهت الى النظرية الكلاسيكية للتنظيم وإلى حركة العلاقات الانسانية ، فقد بدأ تيار جديد من التفكير في النمو

والانتشار - ويهدف هذا التيار الجديد الى محاولة التوصل الى تفسير اسلم
لظاهرة التنظيم - ويتميز التيار الجديد بأنه يركز أساسا على السلوك الانساني
في التنظيمات ، ولا يبدى اهتماما كبيرا بالتكوين الداخلى للتنظيم Structure
أن التيار الجديد فى نظريات التنظيم يقوم على الأسس الآتية بصفة عامة :

١ - النظريات الجديدة تبدأ من افتراض أن التنظيم الرسمى بشكله
التقليدى لا يوفر الجو الصالح للسلوك التنظيمى السليم .

٢ - أن الانسان والسلوك الانساني من المتغيرات الأساسية المحددة
للسلوك التنظيمى .

٣ - أن الجوانب موضع التركيز فى دراسة الانسان هى تكوينه النفسى
والاجتماعى وليس تكوينه الفسيولوجى الذى ركزت عليه نظرية الادارة
العلمية .

٤ - أن البيئة أو المجتمع Environment متغير رئيسى آخر فى تحقيق
السلوك التنظيمى - وبالتالي فالنظريات الجديدة تعتبر التنظيم نظاما مفتوحا
يتبادل التأثير مع البيئة المحيطة .

٥ - هناك ميل للتقليل من اثر الجوانب أو المتغيرات غير السلوكية فى
التنظيم خاصة الهيكل Structure

٦ - هناك تركيز فى النظريات الجديدة على اثر التنظيم غير الرسمى
فى التنظيم وتسهيل لواقع هذا التنظيم غير الرسمى على التنظيم الرسمى .

ولقد بدأت تلك النظريات الجديدة فى الظهور خلال الفترة بين ١٩٤٠ -
١٩٦٠ وقد تأثرت الى حد بعيد بتيسار حركة العلاقات الانسانية Human
Relations Movement والتي لفتت الانظار الى اهمية للعنصر البشرى
فى التنظيم وتأثير الجماعات والعلاقات غير الرسمية على الانتاجية وتحقيق
اهداف التنظيم . ويبدو تأثر هذه النظريات بحركة العلاقات الانسانية اوضح
ما يكون فى نظرية أرجيرس (صراع القرد والتنظيم) ، كما تبدو فى نظرية
ماكجروجر .

ولقد انتهى الأمر بكثير من تلك النظريات الى اقتراح سياسات معينة من
شأنها زيادة اشراك العنصر البشرى فى العملية التنظيمية منها اشراك العمال
فى الادارة Participative Management وتكبير العمل Job Enlargement

كذلك تجد أن تأثير علم النفس يبدو واضحاً في تلك النظريات حيث نجد أرجيرس يحلل الشخصية الإنسانية ويعرض الفئات الأساسية بين خصائص الشخصية النامية وبين متطلبات التنظيم الرمعي .

ومن ناحية أخرى نجد ليكرت يركز على أثر الدوافع Motivation والقيادة Leadership كأساس لنظرية معدلة للتنظيم . أن مصدر التعديل في النظرية هو اختلاف مركز الثقل فيها عن النظريات الكلاسيكية . فالنظريات الكلاسيكية كانت تركز أساساً على العمل Task والهيكل Structure وعلى العكس نجد أن النظريات الجديدة تركز على الإنسان Human باعتباره من المتغيرات الرئيسية أن لم يكن المتغير الأساسي في التنظيم (١) .

وحيثما نستعرض تلك النظريات المختلفة سنلمس فيها جنوحاً إلى المبالغة في تعظيم الدور الذي يلعبه السلوك الفردي في التنظيم وميلاً إلى تفصيل تكييف التنظيم الرمعي ليلتئم خصائص وحاجات الأفراد الأمر الذي أدى بواحد من أنصار تلك المدرسة في نظريات التنظيم إلى اعتبار أن كل أنواع السلوك الانساني التي تحدث داخل التنظيم هي من العوامل المؤثرة فيه حتى السلوك المنحرف Deviatonal . وقد يبدو منطقياً أن نعترف بأثر السلوك المنحرف على التنظيم ، إلا أنه ليس منطقياً أن نسمح باستمرار وجوده . والنظريات المعدلة لا تدلنا كثيراً على أساليب تقويم السلوك الفردي أو الجماعي لاعادته إلى الإطار التنظيمي العام الذي يخدم أهداف التنظيم .

ولا شك أن تحليل الظروف التاريخية والموضوعية التي صاحبت نشأة وتطور هذه النظريات المعدلة يساعدنا كثيراً في فهم سر هذا التركيز الغريب على أهمية الفرد والعمل على تطويع التنظيم لرغباته وسلوكه الشخصي . لقد نعمت تلك النظريات من خلال حركة العلاقات الانسانية التي بدأت نتيجة للتجارب المثيرة التي أجراها القرن مسايو ومجموعة من الباحثين من جامعة هارفارد الأمريكية في مصانع شركة وسترن اليكتريك والمعروفة باسم تجارب هوثورن . لقد أحدثت تلك التجارب انقلاباً خطيراً في التفكير التنظيمي . فبعد أن كانت أفكار الإدارة العلمية تركز على العناصر الفنية في التنظيم ، وتبرز

(١) راجع في هذا :

Roethlisberger, F. and Dickson, W., Management and the Worker. Cambridge, Mass. Harvard Univ. Press, 1939.

التخصص وتقسيم العمل واستخدام الأسلوب العلمي في اختيار العامل الأفضل وتدريبه على أحسن طرق الإنتاج باعتبارها شروط الكفاءة . وحيث أصبحت الأفكار ومبادئ الإدارة العلمية في إعطاء أهمية كبرى للمتغيرات المادية في العملية الانتاجية باعتبارها المحددات الرئيسية للكفاءة الانتاجية . كذلك حيث ساهم نموذج الآلة في نظريات البيروقراطية في إعطاء صورة خاطئة عن سلبيه العامل الانساني وخضوعه لمقاييس ومتطلبات التنظيم الرسمي ، فان نتائج تجارب هوثورن كانت بمثابة ثورة فكرية هزت تلك المفاهيم التقليدية عن جذورها وأثبتت انها غير سليمة ولا تصور الواقع ، فقد أبرزت تجارب هوثورن النتائج الأساسية الآتية :

١ - أن الحالة المعنوية للعامل Morale عامل رئيسي يحدد رغبتهم في العمل والإنتاج وبالتالي يؤثر على الكفاءة الانتاجية .

٢ - أن التنظيم الاجتماعي وعلاقات الجماعة غير الرسمية التي تنشأ بين العمال أهم كثيراً في تحديد إنتاجهم ودرجة اقبالهم على العمل من الجوانب المادية للعمل مثل الإضاءة والتهوية وفترات الراحة .

٣ - أن سياسة الإدارة تجاه العاملين واهتمامها بهم ومعاملتها لياعم كادبيين تحدث اثراً سحرياً في نفوسهم وتدفعهم لزيادة الإنتاج حتى ولو لم يتغير أى شيء في ظروف العمل المادية .

٤ - أن إعطاء العامل فرصة للمشاركة في تصميم وإدارة العمل الذي يقوم به تعتبر حافزاً أساسياً للاقبال على العمل ورفع كفاءة الإنتاج .

فإذا أخذنا في الاعتبار أن نتائج هوثورن قد انتشرت في فترة الكساد المالية مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالمنصر البشري كوسيلة لزيادة الإنتاج بسبب الكميات الكبير الذي أصاب الولايات المتحدة ، فأنشأ ندرك أهمية تلك الاكتشافات لرجال الإدارة حيث وجدوا فيها عصاً سحرية لمعالجة مشاكل الكساد والتغلب على عقبات الإنتاج والتسويق دون حاجة إلى استثمارات جديدة لم يكونوا قادرين على تدبيرها . من ناحية أخرى فان قيام الحروب المالية الثانية أدى إلى زيادة الاهتمام بالمنصر البشري كوسيلة لزيادة الإنتاج لمقابلة متطلبات الحرب وما بعدها بالانتجاء إلى البواعث الوطنية لدى العمال .

كل تلك العوامل ساعدت على انتشار أفكار العلاقات الانسانية التي تركزت في ضرورة معاملة العامل كأنسان وتهيئة جو العمل بشكل يسمح له بتحقيق أهدافه الشخصية والاستماتة بالتنظيم غير الرسمي على حل مشاكل

العمل : وقد تمت في تلك الفترة مشروعات المشاركة في الإدارة والاستشارة في الأرباح (١) وغيرها من الأساليب الهادفة إلى تحسين أوضاع الأفراد في التنظيم .

وفي هذا الجزء سنعرض لعدد من تلك نظريات التنظيم التي وإن اختلفت في الشكل أو درجة التركيز على متغير دون الآخر ، إلا أنها تتفق جميعاً في اهتمامها بالسلوك الإنساني على متغير دون الآخر ، إلا أنها تتفق جميعاً في اهتمامها بالسلوك الإنساني والمحددات المؤثرة عليه ، كذلك تشترك جميعاً في رفض أسلوب التنظيم للرسمي التقليدي نظراً للأشارة الضاربة بالفرد ، والتقدير بالإنسان العام لفكرة العلاقات الإنسانية .

١ - فلسفة الإدارة - - والتنظيم :

تقسم نظرية ماكجروجر على أساس افتراضي رئيسي وهو أن كل عمل أو تصرف إداري في التنظيم إنما يركز على نظرية تنظيمية معينة . أي أن لكل مدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصبح تصرفاته يطابع معين . وبالتالي فإن الفلسفات الإدارية التي يعتمدها رجال الإدارة (سواء عن وعي وإدراك أو بلا شعور واع) تعتبر عاملاً أساسياً في محددات السلوك الإداري . من ناحية أخرى فإن ماكجروجر يفترض أن سلوك أعضاء التنظيم الآخرين من غير رجال الإدارة إنما يتحدد جزئياً كنوع من الاستجابة Response أو رد الفعل للسلوك الإداري ذاته . بذلك تصل إلى أن السلوك التنظيمي كله يتلون ويتأثر بالفلسفة (أو النظرية) الإدارية التي تحكم سلوك الإدارة . من هنا كان اهتمام ماكجروجر بدراسة النظريات الإدارية المختلفة والمقارنة بينها من حيث أفضليتها لتحقيق الأهداف التنظيمية . ويقول ماكجروجر :

«Every managerial act rests on assumptions, generalizations, and hypotheses-that is to say, on theory». «..... Theory and practice are inseparable».

ويرى ماكجروجر أن عنصراً هاماً من عناصر النظرية التنظيمية لأي مدير هو الفروض التي يعتقد أنها تفسر وتشرح السلوك الإنساني . أن كل مدير يعتبر نفسه عالماً اجتماعياً أو سلوكياً يدرك تماماً ما هي محددات السلوك

(١) مثال ذلك نظام المشاركة في الأرباح المعروف باسم : Scanlon Plan

الإنساني ويتصرف بوحى من تلك المفاهيم . ويتركز خطأ هذه المفاهيم في الناحية التنظيمية ، أنه في أحيان كثيرة يحاول التنظيم الرقابة على السلوك الإنساني والتحكم فيه بأساليب وطرق تجافى الطبيعة الإنسانية . فالتنظيم في أحيان متعددة يحاول إجبار الناس على السلوك طبقا لأرادته دون الاهتمام بقوانين السلوك الإنساني والطبيعة البشرية .

«————— trying to make people behave as we wish without concern for natural laws.

من ناحية أخرى فإن عنصرا ثانياً يؤثر في السلوك التنظيمي إلى جانب فلسفة المدير أو نظريته الخاصة وفهمه للطبيعة الإنسانية ، هو نظريات التنظيم الكلاسيكية التي انتشرت أثرها وعم أغلب التنظيمات القائمة . أن نظريات التنظيم الكلاسيكية أوجدت لدى رجال الإدارة اقتناعا واسعا بأن مبادئها التي تنادى بالهيكل الهرمي للتنظيم ، السلطة ، وحدة الأمر ، التخصص في العمل ، التفرد بين العمل الاستثنائي والتنفيذي ، تحديد نطاق الإشراف وتعادل السلطة والمسئولية . . . الخ إنما هي مبادئ ثابتة لا تقبل الجدل أو النقاش . بل لقد حاول بعض الكتاب الكلاسيك أن يشبه تلك المبادئ بالقوانين الطبيعية . وبأن رغم من أن بعض رجال الإدارة يرفضون تعاليم النظريات الكلاسيكية لمعارضها مع فلسفاتهم الشخصية ، إلا أن عددا كبيرا منهم يقبل تلك التعاليم التي تختلط بمفاهيمه الخاصة وتكون فلسفة إدارية متميزة .

ويرى ماكجروجر أن هناك ثلاث نقاط ضعف أساسية في النظريات الكلاسيكية هي :

١ - أن تلك النظريات قد استمدت مبادئها ومفاهيمها من دراسة نماذج من التنظيمات لا تشابه التنظيم الحديث في شيء فقد اعتمدت تلك النظريات على دراسة التنظيمات العسكرية القديمة وتنظيم الكنيسة الكاثوليكية التقليدي وهما لا يصلحان أساسا للتعميم على التنظيمات الاقتصادية والانتاجية الحديثة . وبالتالي فإن ما تنادى به تلك النظريات من مبادئ لا يصلح للتطبيق في كل التنظيمات المختلفة .

ibid.

(١)

Mc Gregor, D., The Human Side of Enterprise. N. Y. (Y)
McGraw-Hill, 1963, p. 6.

٢ - أن نظريات التنظيم الكلاسيكية تعاني من قصور شديد حيث إغفلت أهمية البيئة السياسية والاجتماعية التي يعمل فيها التنظيم وما لهذه البيئة من تأثير شديد على السلوك التنظيمي .

٣ - أن النظريات الكلاسيكية للتنظيم تستند الى عدد من الافتراضات غير الواقعية عن الطبيعة الانسانية . وقد اثبتت الدراسات عدم صحة كثير من تلك المفروض عن دوافع الانسان والعوامل المؤثرة على سلوكه .

وبرغم هذه المآخذ الواضحة على النظريات الكلاسيكية للتنظيم ، فإن ماكجروجر يعتقد بأنها تؤثر على التفكير الادارى ويأثقتان على السلوك التنظيمي تأثيرا شديدا .

ولعل من أهم الافتراضات التي تستند اليها النظرية الكلاسيكية ان السلطة Authority هي الوسيلة الوحيدة للتأثير في سلوك اعضاء التنظيم . ويمترض ماكجروجر على هذا الافتراض حيث أنه يرى السلطة واحدة من انواع مختلفة من اساليب التأثير على السلوك الانساني . فهناك عمليات الاجبار المباشر كوسيلة للتأثير على السلوك Direct Coercion وهناك ايضا اساليب الاغراء المختلفة Persuasion . ان النظرية الكلاسيكية تعتقد ان المصدر الوحيد للسلطة هو المركز الرسمي الذي يشغله الانسان في التنظيم . وهذه هي السلطة الرسمية Formal Authority ولكن هناك انواع اخرى كثيرة وهامة من السلطة الرسمية Informal وتتعدد مصانير تلك السلطة غير الرسمية منها :

١ - الثروة كمصدر للسلطة .

٢ - العلم والمعرفة كمصدر للسلطة .

٣ - الخبرة والتجربة كمصدر للسلطة .

وبالتالي فإن ماكجروجر يعتقد ان السلطة الرسمية قد تصبح في احيان كثيرة غير فعالة كوسيلة للتأثير على السلوك الانساني . من ناحية اخرى فإن النظريات الكلاسيكية تعطي شعورا بان العلاقات التنظيمية هي علاقات فردية وموحدة أي أن كل شخص يتصل بالآخرين في ثنائيات وأن هذه العلاقات تنحصر في اداء الواجبات الرسمية المحددة . ولكن الواقع يثبت أن العلاقات التنظيمية أكثر تشابكا وتعقدا من هذا التصوير البسيط وأنها تمتد لتشمل

نواحي مختلفة من الحياة الاجتماعية لأعضاء التنظيم خلاف الواجبات الرسمية للمحل .

وبناء على التحليل السابق يقدم لنا ماكجروجر (١) تصوره للفروض التي تقوم عليها النظريات الكلاسيكية فيما يتعلق بالطبيعة الإنسانية وهي ما يطلق عليه اسم « نظرية X » « Theory X » ثم يقدم بعض الفروض لنظرية مضادة يطلق عليها اسم « نظرية Y » « Theory Y » وهي التي يؤمن بها والتي تصور تأثيره بحركة العلاقات الإنسانية ودعوته لها .

نظرية X أو وجهة النظر التقليدية في التوجيه والمراقبة :

تستند هذه النظرية الى عدد من الفروض الأساسية عن طبيعة السلوك الإنساني هي :

١ - ان الانسان العادي يتصف بكراهية متأصلة للعمل ويحاول تجنبه اذا تمكن من ذلك .

The average human being has an inherent dislike of work and will avoid it if he can.

ويبرر دعاء هذه النظرية هذا الفرض الأول ويؤكدونه بما يلاحظ في تصرفات العمال من تقييد للإنتاج : Restriction of Output ، المساومة على العمل ومحاولة تجنب الأعمال الجديدة .

٢ - نتيجة لهذه الكراهية الطبيعية للعمل ، فإن أغلب الناس يجب ان يجبروا على العمل ، ويجب ان يخضعوا للمراقبة والتوجيه والتهديد بالعقاب وذلك للحصول على الانتاج اللازم لتحقيق أهداف التنظيم .

Because of this human characteristic of dislike of work, most people must be corrected, controlled, directed, threatened with punishment to get them to put forth adequate effort toward the achievement of organizational objectives.

(١) ماكجروجر ، المرجع السابق ص ٢٢ - ٢٣ .

إن العمل الوحيد في نظر دعاة هذا الاتجاه هو الضغط واستخدام العنف والقسوة في إجبار العمال لأنهم لو تركوا وشأنهم لن يعملوا . ومن هنا كان الهجوم على الفكر العلاقات الإنسانية واتهامها بأنها دعوة للتراخي والتساهل في معاملة العمال على حساب الانتاج والأهداف التنظيمية .

٢ - الإنسان العادي يفضل أن يتلقى التوجيه To be directed من شخص آخر . كذلك فهو يتجنب المسؤولية ، قليل الطموح ، ويهدف إلى الأمن والاستقرار قبل أي شيء آخر .

The average human being prefers to be directed, wishes to avoid responsibility, has relatively little ambition, wants security above all.

تلك الفروض عن الطبيعة الإنسانية كانت تستند إلى مفهوم عن الدوافع مؤداه أن الإنسان يعمل لقاء الأجر أماماً ، وأن العامل إنسان رشيد يهدف إلى تحقيق أقصى قدر من الإشباع لحاجاته ، وتلك هي الأفكار التي روجتها النظرية الاقتصادية التقليدية وعبرت عنها باسم «الرجل الاقتصادي» Economic Man . إلا أن ماكجروجر يقدم صورة مختلفة للدوافع الإنسانية تقوم على أساس فكرة « هرم الحاجات » Need hierarchy التي قدمها عالم النفس أبراهام ماسلو (١) وتقول فكرة هرم الحاجات إن الإنسان يتصرف ويسلك لرغبته في إشباع عدد من الحاجات المختلفة هي :

١ - الحاجات الفسيولوجية (الأولية أو الضرورية) (أكل ، ملابس ...)

٢ - الحاجة إلى الأمان Safety needs

٣ - الحاجات الاجتماعية Social need

٤ - الحاجات الذاتية Egoistic needs

وتلك الحاجات تنتظم على شكل هرم تقع في قاعدته الحاجات الفسيولوجية وعند القمة الحاجات الذاتية . والنقطة الهامة هنا أن الدافع هو الحاجة غير المشبعة «A motive is an unsatisfied need» بمعنى أنه عند إشباع حاجة معينة تفقد أهميتها لدى الإنسان ولا تعتبر دافعا للسلوك . في

Maslow, A. Motivation and Personality. N.Y. Harper, (١) 1954.

تلك الحالة تظهر حاجة جديدة أعلى منها في المستوى وتحتل مكان الأهمية باعتبارها دافعا وموجها للسلوك الى أن تشبع فينتهى دورها كدافع وتظهر حاجة جديدة وهكذا .

ويرى ماكجروجر أن التنظيم الرسمي القائم على مبادئ نظرية X لا ينتمى للإنسان إلا فرصا محدودة لاشباع حاجاته الاجتماعية والذاتية وهي الحاجات الإنسانية التي ترتبط بارتفاع الفكر والثقافة وعلو القيمة الإنسانية . التنظيم الرسمي يركز على محاولة اشباع الحاجات الفسيولوجية غير عابئة بأنها ليست إلا نوعا واحدا من الحاجات التي يسعى إليها الإنسان . من ناحية أخرى فحيث يحصل الإنسان على قدر الاشباع المطلوب لتلك الحاجات الأولية فإنها تفقد أهميتها كدافع للسلوك وبالتالي فإن الزيادة في الاشباع لن تؤثر على سلوك العاملين . ولعل هذا يفسر تساؤل رجال الإدارة عن السر في عدم زيادة الانتاج أو تحسين نوعيته بالرغم من الزيادات المستمرة في الأجور والخدمات للمعمال . أن التفسير هو أن الأجور والخدمات تساعد على اشباع الحاجات الأولية ، وبما أن العمال قد حصلوا على اشباع مناسب لها ، فإنها لا تعتبر دافعا للسلوك وبالتالي فهم لا يستجيبون الى ما تتخذه الإدارة من إجراءات تؤدي الى المزيد من الاشباع لتلك الحاجات المشبعة فعلا . وواجب الإدارة إذن أن تنتبه الى أن هناك حاجات أخرى يسعى العمال الى اشباعها .

إن أسلوب الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب (أو الوعد بال مكافأة) أو ما يعبر عنه ماكجروجر بتعبير «The Carrot and stick theory» لا يصلح لإنشاع الإنسان وحفزته على العمل . إن هذا الأسلوب لا يخلق الجو الصالح الذي يتيح للفرد حرية اشباع حاجاته المختلفة أثناء العمل . وبالتالي نجد الدعوة الأساسية لحركة العلاقات الإنسانية وهي تعديل التنظيم بالرسمي وتعديل فلسفة الإدارة ونظمها بما يتواءم مع الطبيعة الإنسانية ، وبما يحقق للإنسان فرصا أفضل لتحقيق رغباته . إن هذا هو الشرط الأساسي لفاعلية التنظيم ونجاحه . ويؤكد ماكجروجر أن الأفراد الذين يحرمون من فرص اشباع رغباتهم من خلال العمل سوف يسلكون بطريقة تنسجم بالسلبية وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية ومقاومة التغيير والمبالغة في تركيزهم على المطالب الاقتصادية . وبالتالي فإن نظرية X لا تصف الطبيعة الإنسانية بقدر ما تصف الآثار الناجمة عن تطبيق فلسفة إدارية تستند الى مبادئ التنظيم الكلاسيكية وإفتراسها عن الدوافع الإنسانية .

«Theory X explains the consequences of particular managerial strategy ; it neither explains nor describes human nature although it purports to» (١)

٧ - التكامل بين أهداف الفرد والتنظيم :

يرى ماكجروجر أن الإدارة عمدت إلى تغيير سياساتها نحو الأفراد وإلى انتهاز برامج وخطط تهدف إلى تحسين أمورهم والرعاية الأفضل لهم . ولكن الأساس أن هذا التعديل كان ظاهريا إلى حد كبير تحت وطأة الكساد العالمي ومشاكل الانتاج والبيع في هذه السنوات العصيبة ، وأيضا تحت وطأة ظروف الحرب العالمية الثانية وما يتطلبه الانتاج للحرب من مضاعفة الجهد . أي أن ماكجروجر يرى أن التطور في برامج وسياسات إدارة الأفراد الذي حدث في السنوات الأخيرة ، والتجديد في أساليب إدارة علاقات العمل ، لم يكن يتركز على فلسفة إدارية جديدة تهدف إلى تحقيق التجانس والتوافق بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم . لذلك فهو يقدم نظرية Y بديلا للنظرية التقليدية .

والنظرية الجديدة تقوم على الفروض الرئيسية الآتية :

١ - أن الإنسان لا يكره العمل بطبيعته ، وإنما بذل الجهد المادي والذهني في العمل شيء طبيعي بالنسبة للإنسان كاللعب والراحة تماما . ولكن يتوقف سلوك الإنسان تجاه العمل على عوامل خارجية قد تجعله يقبل على العمل باعتباره مصدرا للرضا وقد يؤديه متطوعا ، أو تجعله يفر من العمل ويحاول تجنبه ولا يعمل إلا تحت ضغط .

وبذلك فإن هذا الفرض الأول يشير إلى مسئولية الإدارة عن تصميم التنظيم وتكييف جو العمل بشكل يجعل العمل محببا إلى الإنسان بحيث يقبل عليه طائفا مختارا باعتباره مصدرا للرضا Source of Satisfaction

٢ - أن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليستا الوسيلتين الوحيدتين لمتأثير على السلوك الإنساني وتحقيق أهداف التنظيم . أن الإنسان سوف يعتمد على الرقابة والتوجيه الذاتي بالنسبة للأهداف التي يقتنع ويلتزم بها . أي أن للإنسان قدرة على التوجيه الذاتي ورقابة تصرفاته الشخصية دونما حاجة إلى رقيب أو موجه خارجي .

(١) ماكجروجر ، المرجع السابق ص ٤٧ .

٢ - أن الالتزام بالأهداف يرتبط بمدى المكافأة أو العائد المتوقع بمدى تحقيقها . وأهم تلك المكافآت التي يتوقعها الإنسان إشباع حاجات ذاتية ، أى الرغبة فى الإنجاز وتأكيد الذات .

«The most significant of such rewards, e.g., satisfaction of ego and self-actualization needs, can be direct products of effort directed toward organizational objectives.» (١)

٤ - أن الإنسان العادى يتعلم فى الظروف المناسبة ليس فقط أن يتحمل المسئولية ويقبلها ، بل أن يسعى للبحث عن المسئولية . أن تجنب المسئولية ، انخفاض الطموح ، والتأكيد على الأمن والضمان ليست صفات طبيعية فى الإنسان ، ولكنها نتائج لتجارب وخبراته . والإنسان يتعلم من خبراته ، فهو يميل إلى تكرار التصرفات التى نتج عنها إشباع لرغباته ، أى ترتب عليها مكافأة بصفة عامة . كذلك هو يميل إلى تجنب تكرار السلوك الذى تحقق عنه ضرر أو فشل فى الإشباع لبعض رغباته . وبالتالي فإن خبرة الفرد فى تعامله مع التنظيم تؤثر فى سلوكه من خلال ظاهرة التعلم .

٥ - أن الأفراد بصفة عامة يتمتعون بالقدرة على استخدام الفكر والخيال فى حل المشاكل التنظيمية . كما يتمتعون عامة بقدرة على الابتكار والخلق .

«The capacity to exercise a relatively high degree of imagination, ingenuity, and creativity in the solution of organizational problems is widely, not narrowly, distributed in the population».

٦ - أن أنماط التنظيم الحالية لا تستخدم إلا جزءاً فقط من إمكانيات وطاقت الإنسان المبدعة وقدرته على الخلق والابتكار . وبذلك فإن الفشل فى تحقيق أهداف التنظيم وعدم القدرة على التطور والابتكار فى العمل لا يعود إلى قصور فى طبيعة الأفراد أو قرائحهم وتكاسلهم بقدر ما يعود إلى فشل التنظيم فى الاستفادة من تلك المواهب المتاحة له .

(١) ماكجروجر ، المرجع السابق ص ٤٧ - ٤٨ .

مبدأ التكامل The principle of integration

إن الاستنتاج الأساسي من نظرية X أن العنصر الرئيسي المؤثر في السلوك التنظيمي وتحقيق أهداف التنظيم هو استخدام السلطة وأساليب الرقابة والإشراف ، بينما نجد أن الاستنتاج الرئيسي من نظرية Y هو مبدأ التكامل . أي خلق الظروف التنظيمية التي تتيح للأعضاء فرص تحقيق أهدافهم الشخصية بشكل أفضل من خلال تركيز جهودهم لتحقيق نجاح المشروع . وبالتالي فإن الأداة التنظيمية الرئيسية لن تكون الرقابة والإشراف الخارجى ، بل سيعتمد التنظيم على الرقابة الذاتية Self-control لكل عضو من أعضائه .

ويرى ماكجروجر أن التفكير التنظيمي موفٍ يختلف في حالة اتباع نظرية Y إذ يجب اتخاذ الخطوات التالية حتى يمكن تحقيق التكامل بين أهداف التنظيم وأهداف الفرد :

- ١ - توضيح المتطلبات العامة للموظفة .
- ٢ - تحديد أهداف محددة Specific - خلال مدة معينة .
- ٣ - مباشرة العملية الإدارية خلال المدة المحددة .
- ٤ - تقييم النتائج .

وقد تلك الخطوات تتفق مع المبدأ الشائع عن الإدارة بالأهداف Management by Objectives.

ويضيف ماكجروجر إلى هذا تفاصيل عن أهمية القيادة Leadership الاشتراك في الإدارة Participation in Management وتنمية الإدارة بإختيارها عناصر مساعدة في تكوين الجو التنظيمي الصالح لتطبيق مبدأ التكامل بين الفرد والتنظيم .

٢ - النمط الاجتماعي للتنظيم :

تهتم نظرية التنظيم الاجتماعي ، لـ « باك » (١) بتقديم تفسير لتكوين التنظيم الداخلي وكيفية تركيبه . إذ يبدى « باك » ملاحظة هامة هي أن كثيرا

Bakke, E. W., «Concept of the social organizations», in
Hairst, M. Modern Organization Theory N.Y., Wiley, 1959
pp. 16-75.

من نظريات ودراسات التنظيم الحديثة لاثبتهم بالتكوين الداخلي للتنظيم قدر اهتمامها بخصائص أخرى منها *

- التفاعل والتأثير المتبادل بين التنظيمات بعضها وبعض *
- علاقات القوة والتأثير المتبادلة بين التنظيمات *
- وظائف التنظيم وتطور التنظيم في أدائه لهذه الوظائف *
- عمليات اتخاذ القرارات في التنظيم *

ولكن الاهتمام في النظرية الحديثة بدأ يخفت فيما يتعلق بالتركيب الداخلي للتنظيم * ولعل موقف بـاك هذا يعد خروجاً على الاتجاه الحديث السائد في نظريات التنظيم التي ظهرت بعد النظريات الكلاسيكية * أن بـاك أذن يعد امتداداً للنظرية الكلاسيكية في التنظيم وأن كان تصوره لتركيب التنظيم ومكوناته الداخلية والأهمية النسبية لكل من تلك المكونات يختلف اختلافاً أساسياً عن تصور النظرية الكلاسيكية * ولذلك فإن هدف « بـاك » هو تقديم مفهوم concept عن التنظيم يحدد خصائصه ويوضح معالته *

فوائد وجود مفهوم وأضح عن التنظيم :

يرى « بـاك » أن هناك عدداً من الفوائد الأساسية التي تنجم عن وجود مثل هذا المفهوم الواضح للتنظيم منها :

١ - أن هذا المفهوم للتنظيم يمد الباحث بإطار متكامل عن أجزاء التنظيم ومكوناته والعلاقات بين الأجزاء وبالتالي يصبح مثل هذا المفهوم أساساً لبناء نظرية للتنظيم *

٢ - أن وجود مفهوم للتنظيم يساعد الباحث المهتم بنساجية معينة من السلوك التنظيمي على أن يدرك وجود وأهمية جوانب أخرى للسلوك التنظيمي * مثال ذلك أن بعض الباحثين يهتمون أساساً بعنصر السلطة وتقسيم العمل ، والبعض الآخر يهتم بالاتصالات ، وهناك من يهتم بالدوافع وهكذا * ولكن هذه الأمور تمثل جوانب فرعية من النظام الكامل للتنظيم Whole system لذلك فإن وجود مفهوم عام يساعد على إدراك أهمية الجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي وأخذها في الاعتبار عند دراسة بعض الجوانب المعنية *

٣ - أن وجود المفهوم الشامل للتنظيم يؤدي وظيفة عملية أساسية ، هي التنبؤ بإثار التغيير في جزء أو جانب من التنظيم على سلوك الأجزاء الأخرى *

حيث نعلم الأجزاء المختلفة للتنظيم وطبيعة العلاقات بينها ، فإنه يصبح من الممكن التنبؤ بما سيحدث في أى جزء نتيجة للتغيير في جزء آخر من أجزاء التنظيم .

٤ - يساعد المفهوم العام للتنظيم في إدراك اثر التنظيم ككل على السلوك الفردي لأى من أعضاء التنظيم .

٥ - يساعد المفهوم العام للتنظيم للباحثين المهتمين بدراسة أنواع مختلفة من التنظيمات في اختيار المتغيرات موضوع الدراسة وفي تحديد الفروض المبدئية لها . الخلاصة إذن أن « باك » يعتقد بأنه لا يوجد بعد مفهوم عام شامل لعنى التنظيم وأن وجود مثل هذا المفهوم ضرورة أساسية للمساعدة في عمليات البحث والدراسة في موضوع التنظيم . كذلك يسهم هذا المفهوم الشامل في عمليات الإدارة الفعلية والتطبيق العملى في التنظيمات القائمة حيث يوفر أطارا عاما يحدد المتغيرات التى يتكون منها التنظيم وطبيعة العلاقات بينها والأهمية النسبية لكل منها .

ويحدد « باك » بعض المعايير الأساسية التى تستخدم لتقييم مثل هذا المفهوم العام وتحديد درجة صلاحيته :

١ - أن يكون مفهوم التنظيم مطابقا للواقع ، بمعنى أن التصوير العام للتنظيم والأجزاء المكونة له ينبغي أن يماثل ما نشاهده فعلا في التنظيمات الفعلية .

٢ - أن يوضح المفهوم ليس فقط المتغيرات الأساسية في التنظيم ، ولكن العلاقات بين هذه المتغيرات وارتباطها بعضها ببعض في عملية تحقيق الأهداف النهائية للتنظيم .

٣ - أن يكون المفهوم شاملا Comprehensive بمعنى شموله لكل المتغيرات التى يمكن أن تؤثر في التنظيم من ناحية ، وقابليته للتطبيق على كل أنواع التنظيمات من ناحية أخرى .

تلك هى الأسس النظرية Theoretical Orientations التى يبنى عليها « باك » مفهومه من التنظيم والآن لندرس معا هذا المفهوم :

تعريف التنظيم الاجتماعي :

« التنظيم الاجتماعي هو نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة التي تستخدم ، تحول وتدمج معا مجموعة من المواد الإنسانية ، المادية ، المالية ، الفكرية ، والطبيعية في نظام متميز فريد لحل المشكلات يعمل على اشباع بعض الرغبات الإنسانية متفاعلا مع غيره من النظم في البيئة المحيطة به » .

من ذلك نستطيع التعرف على بعض الخصائص العامة لمفهوم « باك » من التنظيم (١) :

١ - أن التنظيم يتكون أساسا من الأنشطة أو العلاقات الإنسانية .

٢ - أن التنظيم نظام مفتوح Open System يحصل على موارد من المجتمع ويتم تحويل تلك الموارد داخليا الى مخرجات لاشباع بعض الرغبات الإنسانية .

٣ - أن التنظيم في أدائه لهذه العمليات إنما يتفاعل مع ويعتمد على غيره من التنظيمات في المجتمع المحيط .

من خلال هذا التعريف للتنظيم الاجتماعي : يحدد « باك » أربعة مكونات أساسية للتنظيم تمثل الأركان الرئيسية لنظريته هي :

The Organizational Charter	١ - ميثاق التنظيم
The Basic Resources	٢ - الموارد الأساسية
The Activities	٣ - الأنشطة
The Bonds of Organization	٤ - روابط التنظيم

أولا - ميثاق التنظيم The Organizational Charter

ميثاق التنظيم هو الوسيلة لتحديد طبيعته وتميزه عن التنظيمات الأخرى بحيث يعلم أي شخص يتعامل مع هذا التنظيم حدوده وإمكاناته . إن فكرة

(١) باك ، المرجع السابق ص ٢٧ .

الميثاق بالنفسية للتنظيم تماثل فكرة الشخصية Personality بالنفسية للإنسان ، أى خلاصة الخصائص والصفات التي تميز تنظيماً عن غيره من التنظيمات في المجتمع .

ويحدد ميثاق التنظيم العوامل والصفات الآتية :

- ١ - اسم التنظيم .
- ٢ - وظيفة التنظيم في المجتمع ودوره بالنسبة لأعضائه .
- ٣ - الهدف أو الأهداف الرئيسية التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة والأنشطة المكونة له .
- ٤ - السياسات الرئيسية التي تنظم عملية تحقيق الأهداف والتي يلتزم بها أعضاء التنظيم .
- ٥ - حقوق التنظيم والتزاماته قبل الأعضاء ، كذلك حقوق الأعضاء والتزاماتهم قبل التنظيم .
- ٦ - حقوق التنظيم وعلاقته التبادلية مع غيره من التنظيمات والجماعات في المجتمع .
- ٧ - أهمية التنظيم وقدرته على مساعدة الأفراد داخله وخارجه على تحقيق أهدافهم .
- ٨ - القيم والمثل التي يستند إليها التنظيم في أداء وظائفه ورسم سياساته وتحديد أهدافه .
- ٩ - الرموز التي يركز عليها التنظيم لتأكيد أهدافه وسياساته ويستغلها كشعارات توضح حقيقة الدور الذي يقوم به .

أى أن « الميثاق » يمثل الإطار العام الذي يعمل التنظيم في ضوءه ، والذي يحدد شخصيته التنظيم ويميزه عن غيره من التنظيمات . وبالتالي فإن السلوك التنظيمي في جانب هام منه سوف يتأثر بطبيعة الميثاق وما به من تفصيلات .

ثانياً - الموارد الرئيسية The Basic Resources

الموارد الرئيسية التي يستخدمها التنظيم في أداء وظائفه وتحقيق أهدافه هي العناصر الإنسانية ، المادية ، المالية ، الفكرية والطبيعية في المجتمع المحيط به . وتلعب طوائف هذه الموارد ونوعيتها وكمياتها دوراً هاماً في تحديد التركيب الداخلي للتنظيم . أن هذه الموارد ليست سلبية بمعنى أن لا تأثير لها

على تكوين التنظيم ، بل على العكس فإن لها دورا ايجابيا ينبع من كونها تحدد الأنشطة المناسبة لها من حيث :

- الحصول على الموارد Acquisition
- صيانة الموارد Maintenance
- تحويل الموارد Transformation
- استخدام الموارد Employment

بذلك فان الموارد الرئيسية تسهم في تحديد تكوين التنظيم وبالتالي التأثير على السلوك التنظيمي من خلال امرين :

١ - تحديدها لأنواع الأنشطة الواجب القيام بها في التنظيم ومدى تنوع تلك الأنشطة واستمرارها .

٢ - تحديدها لبعض الحدود Limits التي يعمل التنظيم في إطارها .

ولا يقتصر معنى الموارد الرئيسية هنا على الموارد الحالية فقط ، بل انه يشمل أيضا الموارد المحتملة Potential فاحتمال استخدام الكهرباء كوقود مثلا يدل البتة على انه تأثير اساسي على تكوين التنظيم الداخلي وطريقة عمله . ويحدد « باك » موارد التنظيم فيما يلي :

(١) الموارد البشرية People

يمثل الأفراد العنصر الأساسي أو المورد الرئيسي للتنظيم . وهم بما يتمتعون به من دوافع ، واتجاهات ، وميول ، بالإضافة الى تكوينهم الجسماني وقدراتهم القسويولوجية ، انما يمثلون متغيرا أساسيا من المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي . من ناحية أخرى فان سلوك الأفراد يتأثر بطبيعة التنظيم وتكوينه . والاتواع الآتية من الأفراد تحتل أهمية بالنسبة للتنظيم وسلوكه :

- الأفراد العاملون بالتنظيم حاليا وينتمون اليه كاعضاء .
- الأفراد المحتمل انضمامهم لعضوية التنظيم .
- الأفراد المتعاملون مع التنظيم وبالتالي يساهمون في أداء وظائفه وتحقيق أهدافه .

ان « باك » يعطى للعنصر البشرى أهمية خاصة في مفهومه عن التنظيم ، وهو يتناول الانسان من جوانبه المختلفة الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية ، وهو بهذا يخالف النظريات الكلاسيكية التي أغفلت الانسان ودوره في التنظيم أو اقتصرت على دراسته من الناحية الفسيولوجية فحسب كما فعلت نظرية الادارة العلمية .

(ب) الملوک Materials

ويقصد بها « باك » المواد الخام ، والمعدات والآلات التي يملكها التنظيم ويستخدمها في عملياته ، أو التي يحتمل أن يحصل عليها في المستقبل . والفارق الأساسي بين المواد والموارد الطبيعية Natural Resources في رأي « باك » ، والذي دعاه إلى أن يعتبرهما نوعين مختلفين من الموارد ، هو أن المواد قد جرى عليها نوع من العمل الانساني وحولها من شكلها الأصلي إلى شكل آخر .

ويرى « باك » أن الاجتماع الذي أثارته حركة العلاقات الانسانية وتجارب هوثورن بالجانب الانساني في التنظيم ، أدى إلى إهمال عنصر المواد والتقليل من شأنه كعامل مؤثر في السلوك التنظيمي برغم أهميتها وخطورة الدور الذي تلعبه كجزء أساسي من التنظيم الكلي .

(ج) رأس المال Capital

وهو الثروة أو مظاهر الثروة التي يستخدمها التنظيم للحصول على تحويل وتجميع الموارد الأخرى للتنظيم .

(د) الطبيعة Nature

وهي منتجات الطبيعة من نبات وحيوان التي يستخدمها التنظيم في صورتها الأساسية أو البدائية قبل أن يدخل عليها أي نوع من العمل الانساني .

(هـ) الأفكار واللغة Ideas and Language

وتمثل عنصرا هاما من الموارد التي يستخدمها التنظيم . و « باك » إذ يعطى أهمية للموارد الفكرية أو الذهنية إنما يعكس أثر الدراسات السلوكية التي ترى في الأفكار واللغة محددات أساسية من محددات السلوك الانساني . وتضم هذه الأفكار ما يلي :

- ١ - القيم والمثل التي تحكم نشاط التنظيم وتحدد سلوك أعضائه .
- ٢ - مفاهيم الأعضاء من انفسهم وأدراكهم لذواتهم .
- ٣ - مفاهيم التنظيم التي يدركها ويؤمن بها الأعضاء من حيث الهدف والوظيفة . وأسس اتخاذ القرارات وما إلى ذلك .
- ٤ - مفاهيم الأعضاء عن دور الفرد في التنظيم ومكانه بين الأفراد الآخرين . وحقوقه وواجباته .
- ٥ - السياسات والاستراتيجيات والمخطط والقواعد التي تحكم العمل والنشاط في التنظيم .
- ٦ - مجموعات المعلومات المنظمة التي تتخذ أساسا لاتخاذ القرارات مثل : الميزانيات . التنبؤات . فوائد التكاليف . الحسابات والتقارير :
- ٧ - العلوم والأفكار العلمية التي يستند اليها التنظيم وأعضاؤه في ممارسة نشاطهم .
- ٨ - المفاهيم السائدة عن البيئة وأثرها على التنظيم وطبيعة العلاقات بين التنظيم والتنظيمات الأخرى .
- ٩ - مجموعة القواعد والتعليمات التي تتخذ لحل المشكلات الروتينية المتكررة .

تلك هي الموارد المختلفة التي يعتمد عليها التنظيم والتي يحصل عليها من المجتمع المحيط به . وكما رأينا فإن هذه الموارد تحدد إلى درجة كبيرة طبيعة السلوك التنظيمي من خلال تأثيرها على تكوين التنظيم الداخلي ومن خلال تحديد أنواع الأنشطة Activitie المناسبة .

ثالثا - الأنشطة Activities

يمارس التنظيم عددا من الأنشطة أو العمليات التي تهدف إلى الحصول على الموارد اللازمة وتحويلها إلى منتجات يعرضها التنظيم على المجتمع مرة أخرى . أن وظائف الأنشطة التنظيمية تنلخص في الآتي :

- ١ - تنمية وتحديد أيثاق التنظيمي وإعطائه الصفة القانونية .
- ٢ - الحصول على الموارد اللازمة وصيانتها وتحويلها واستخدامها في تحقيق أهداف المشروع .

٢ - المحافظة على كيان التنظيم المتميز في وجه المشاكل الداخلية والخارجية وفي وجه عوامل التغيير .

ويؤكد « باك » أن تعريف الأنشطة يتضمن كل أنواع السلوك الانساني التي تقع داخل التنظيم سواء كان سلوكا رسميا ومعددا من قبل أم سلوكا غير رسمي ولا معترف به . في هذا يقول « باك » .

«I see no way to avoid the conclusion that all behavior carried on by participants in the organization must be considered as the substance of the organization and that any systematic classification of behavior to portray the organization's structure will have to be according to some principle which makes possible the relevancy of all that behavior to the structures».

وعلى هذا الأساس فإن السلوك الانساني الذي يكون أساس السلوك التنظيمي يتضمن :

- ١ - السلوك الذي يتفق مع توقعات التنظيم عما يجب أن يفعله الأعضاء ، والسلوك غير الرسمي الذي يتفق مع توقعات الأعضاء عما يجب أن يفعلوه .
- ٢ - السلوك الذي يترتب عليه قيام الآخرين بعمل ما ، كذلك استجابة الآخرين لتلك المبادرة .

٣ - السلوك المعادي Normal والسلوك المنحرف Deviatonal

- ٤ - السلوك الموجه الى الآخرين داخل التنظيم أو خارجه ، والسلوك المتقبل من الآخرين داخل التنظيم أو خارجه .

أنواع الأنشطة الأساسية في التنظيم :

يقسم « باك » أنواع الأنشطة الأساسية في التنظيم (أي تلك الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف التي انشأ من أجلها) الى الأنواع الآتية :

١ - الأنشطة معيزة Identification Activities

وهي الأنشطة الخاصة بتحديد وتوصيف ميثاق التنظيم وأبرز تميزه والفرد واختلافه عن التنظيمات الأخرى . مثال ذلك أن يلقى رئيس الشركة خطاباً عن سياستها وأهدافها وتطورها . تلك المعلومات التي يتضمنها الخطاب تعمل على توضيح صورة التنظيم وتمييزه عن غيره .

٢ - أنشطة حيوية تساعد التنظيم على البقاء Perpetuation Activities

أي الأنشطة المتعلقة بالحصول على الموارد اللازمة وصيانتها وتحويلها وتنميتها وتجديدها وإعدادها للاستخدام بواسطة أعضاء التنظيم لأداء الوظائف الموكلة اليهم . وتتضمن هذه الأنشطة الحيوية الفروع الآتية :

- أنشطة خاصة بالأفراد (إدارة الأفراد) .
- أنشطة خاصة بالخدمات (توفير المواد والمعدات) .
- أنشطة تمويلية (إدارة التمويل) .
- أنشطة فكرية (بحوث ، دراسات ، تخطيط ...) .
- أنشطة للمحافظة على التنظيم (صيانة) .

٣ - الأنشطة التشغيلية Work-flow Activities

وتتعلق بإنتاج السلعة أو الخدمة المخصصة فيها التنظيم وتسويقها

وتتضمن الأنشطة الفرعية الآتية :

- إدارة الإنتاج .
- إدارة التسويق .

٤ - الأنشطة رقابية Control Activities

وتهدف إلى الإشراف على الأداء والتنسيق بين أجزاء التنظيم المختلفة . وتتضمن الفروع التالية :

- التوجيه Direction
- التحفيز Motivation

Evaluation

التقييم

Communication

الاتصال

٥ - أنشطة للمحافظة على توازن التنظيم واستقراره Homostatic Activities وهذه الأنشطة تختلف عن الأنواع المسابقة في كونها ليست متخصصة الغرض مثلها ، ولكنها عامة أو تجميعية Synergic ، أي تهدف إلى تحقيق الترابط بين أجزاء التنظيم وتحقيق نوع من التوازن الحركي Dynamic Equilibrium للتنظيم - بمعنى القابلية على التأقلم والتكيف مع التغيرات وفي نفس الوقت الاحتفاظ بالخصائص والميزات العامة للتنظيم . أن هذه الأنشطة الحالية تعمل على تجميع وتوجيه كافة الأنشطة الأخرى بالتنظيم بشكل يحفظ تكامله والتناسق بين أجزائه .

وتتضمن هذه الأنشطة التجميعية ثلاث عمليات رئيسية هي :

١ - عملية التداخل The Fusion Process

٢ - عملية حل المشاكل The Problem-Solving

٣ - عملية القيادة The Leadership Process

أن الفصل في أداء أي من تلك العمليات الثلاث يؤدي إلى انهيار التنظيم أو تفكك أجزائه وانفصالها عن بعضها البعض .

١ - عملية التداخل : The Fusion Process

وتنشأ الحاجة إلى عملية التداخل نتيجة لمحاولة التنظيم ككل أن يفرض ذاته وأهدافه وسياساته وقيمه على الأعضاء ، ومن ناحية أخرى فإن الأعضاء يحاولون إثبات فرديتهم واستقلالهم الشخصي سواء فردياً أو في شكل جماعات . ومن هذه النقطة يبدأ البحث في موضوع التناقض الطبيعي بين التنظيم والفرد ودراسة كيف أن التنظيم يسعى إلى تطويع الفرد بينما يكافح الفرد من أجل السيطرة على التنظيم . ويرى « باك » أن هذه المحاولات تتمسك في شكل أنشطة غير متجانسة بل متناقضة . أن التناقض بين أهداف الفرد ، والجماعة ، والتنظيم يهدد كيان التنظيم وينذر باحتمال الانهيار. حيث يسعى

Argyris, G., Personality and Organization, N. Y. : (١)
Harper, 1957.

كل الى فرض سيطرته على المنصرين الآخرين ورفض اى محاولة للسيطرة منها .

وعملية التداخل تهدف الى محاولة ازالة التناقض بين الفرد . والجماعة والتنظيم وأحداث نوع من التجانس بين توقعات كل عنصر من العنصرين الآخرين وبالتالي تعمل على تغيير السلوك الفردى والجماعى والتنظيمى بشكل يحقق وحدة التنظيم وبقائه .

كذلك تهدف عملية التداخل Fusion لتحقيق وحدة التنظيم وبقائه فى مفاعلاته مع التنظيمات الأخرى المحيطة به .

٢ - عملية حل المشاكل : The Problem solving proces

يراجع التنظيم فى أثناء حياته بالعديد من المواقف والمشاكل التى تتطلب حلا مميئا . ومهما اختلفت طبيعة المشاكل وحيثها . الا ان الأساس أن يتوفر أسلوب يعمل على حلها بلا تواء وذلك للمحافظة على حيوية التنظيم وقدرته على العمل والنمو .

وتتمثل عملية حل المشاكل فى نظرية « باك » فى الخطوات الآتية :

١ - تلمس المشكلة واكتشافها فى الوقت المناسب Awareness

٢ - استكشاف أسباب المشكلة Exploration

(أ) سبب المشكلة Cause

(ب) طبيعة المشكلة Character

(ج) وقع أو أثر هذه المشكلة Impact

(د) المتعلقون بالمشكلة Involvements

(هـ) مكان المشكلة Placement

٣ - تكوين حكم أو تقدير عن المشكلة وأسبابها وطبيعتها وأثرها .

٤ - تحديد المشكلة بصورة نهائية .

٥ - البحث عن حلول .

٦ - مناقشة الحلول البديلة وتقييمها .

٧ - الاختيار واتخاذ القرار .

٨ - الاعداد لتنفيذ الحل المختار .

٩ - تنفيذ الحل .

١٠ - تقييم النتائج .

٣ - عملية القيادة : Leadership Process

ان عملية القيادة من العمليات التعليمية والتجريبية في التنظيم حيث تحقق ما يلي :

١ - تهيئة التطورات المستقبلية في التنظيم او البيئة وقيمة هذه التغيرات بالنسبة للمنظيم او اجزائه المختلفة .

٢ - العمل على الاعداد لمجابهة تلك التغيرات بما يحفظ للمنظيم تكامله وتماسكه كوحدة واحدة .

٣ - المبادرة بالقيام بالأنشطة اللازمة لتطوير التنظيم وتنميته .

٤ - قيادة وترجيح اجزاء التنظيم اثناء عمليات التطوير هذه .

روابط التنظيم : Bonds of Organization

فكرة روابط التنظيم تعبير عن الدواخل والاعتماد المتبادل بين اجزاء التنظيم المختلفة ومناصره التفاعلة . وفكرة الرابطة تعتمد اساسا على الأنشطة باعتبارها الروابط الحقيقية للتنظيم فهي التي تجمع اجزائه المختلفة وتنسق بينها .

٣ - التناقص بين الفرد والتنظيم :

يقدم أرجيرس نظرية تحاول تفسير السلوك الانساني في التنظيمات المختلفة ويرى أرجيرس ان هذا التفسير يعد مقدمة للتنبؤ بالسلوك الانساني والتحكم فيه .

«Why people behave the waythey do in organizations. Once

they understand, it is easy matter to predict and control behavior». (١)

والسلوك الانساني في التنظيمات المختلفة ينتج في رأى أرجيرس نتيجة لاي من التغيرات الآتية منفردا او متفاعلا مع غيره من العوامل :

- ١ - عوامل فردية ... وهذا يتطلب دراسة الشخصية الانسانية *
- ٢ - عوامل تتعلق بالجماعات الصغيرة غير الرسمية ... وهذا يتطلب دراسة الجماعات *
- ٣ - عوامل تنظيمية رسمية ... وهذا يتطلب التعرف على الأساليب التقليدية للتنظيم *

وبالتالي فان أرجيرس يركز على ضرورة التعرف بالبحث والدراسة للعوامل الثلاثة السابقة كأساس لفهم السلوك الانساني في التنظيم *

ويخلص أرجيرس الى العنصرين الأساسيين في أي تنظيم اجتماعي هما :

١ - الانسان الفرد Individual

٢ - التنظيم الرسمي Formal Organization

ان التناقض بين متطلبات التنظيم الرسمي وبين خصائص واحتياجات الشخصية الانسانية يتسبب من أن مبادئ التنظيم الكلاسيكية اذا طبقت بهذاهايها ينتج عنها أن الانسان سوف يعمل فرجو يتصرف بالآتي :

١ - حد أدنى من السيطرة القوية على ج العمل وظروفه فالانسان لا يملك من أمر نفسه شيئا ، إذ أن كل شيء محدد بمنظم مسبقا وليس لإدارة العامل أي تأثير من وجهة نظر التنظيم الرسمي

٢ - ان الانسان يجب أن يتحول الى شخص سلبى Passive ، مطيع

Argyris, G., Personality and Organization, N. Y. Harper, (١)
1957.

Understanding Human Behavior in Organization : One View
Point. in Haire, M. Modern Org. Theory. op. cit., pp. 115-154.

ويعتمد على التنظيم في كل شيء . ان طبيعة التنظيم الرسمي تعتمد للانسان
مورا معينا هو الخضوع والطاعة دون ان يناقش أو يمتعض .

٢ - يميل الأفراد في التنظيم الرسمي الى قصر النظر وتفضيل الاشياء
المعجل القليل على الاشياء الاجل الكثير أي أنهم يتصفون بما يطلق عليه :
Short time Perspective

٤ - لا يستخدم التنظيم الرسمي الا القليل من القدرات والمطابقات
الانسانية البسيطة بحكم التخصص وتقسيم العمل وتنميط العمليات ، وبالتالي
تميل القدرات الانسانية غير المستغلة الى الضعف والانهيار

٥ - وأخيرا فان ظروف العمل في التنظيم الرسمي تؤدي بالضعف
الانسانية الى الفشل النفسي Psychological Failure

وكل تلك الصفات لا تتناسب بل تتناقض مع طبيعة الشخصية الانسانية
النامية والمتطورة . وعلى هذا يقول أرجيريس :

«Organizations are willing to pay high wages and provide
adequate seniority if mature adults, will for eight hours a day,
behave in a less than mature manners.

ويرى أرجيريس ان الانسان يميل الى التكيف مع تلك الأوضاع التي
يفرضها عليه التنظيم الرسمي بأي من الأساليب الآتية :

١ - ان يترك التنظيم نهائيا .

٢ - ان يحاول تعلق السلم التنظيمي أي يصل الى مركز اداري اعلى
حيث يتخلص من جانب كبير من ضغوط التنظيم الرسمي التي يتركز فيها
على المستويات الدنيا في التنظيم .

٣ - ان يستخدم ايا من الوسائل الدفاعية Defense mechanisms
التي في حوزته كالمعنانية ، والاستقاط .

٤ - ان يصبح مستهترا وغير عابئ بشيء فيتكاسل ويتراخى ولا يهتم
بالتنظيم وأهدافه .

٥ - الانضمام الى الجماعات غير الرسمية لحماية من التنظيم الرسمي .
من ناحية أخرى فإن جماعات العمل work groups لها هي أيضا أساليب
خاصة للتكيف مع خصائص التنظيم الرسمي منها :

(أ) تقييد الانتاج وتخفيض الجهود المبذولة في العمل .

(ب) إعطاء الطابع الرسمي Formalizing للجماعات الصغيرة وذلك
بتكوين النقابات لمواجهة سيطرة التنظيم الرسمي بتنظيم رسمي مماثل .

(ج) التركيز في معاملاتهم مع التنظيم على الأجور والمزايا الاقتصادية
الأخرى أي أن الإنسان ذا الشخصية النسائية حين تعترضه خصائص
ومطالبات العمل غير الملائمة في التنظيم الرسمي . فإنه يعمد الى تكوين
الجماعات غير الرسمية حيث تساعد تلك الجماعات على تحقيق المزايا الآتية
لل فرد :

- تقليل درجة اعتماده وخضوعه وسلبية بالنسبة للإدارة أو التنظيم
الرسمي .

- تقليل احتمالات تعرضه لتصرفات تحكمية من قبل أصحاب السلطة في
التنظيم . فهو يحتمي في الجماعة .

- أن الجماعة غير الرسمية تسمح للفرد بفرصة التعبير عن مشاعره
المختلفة التي لا يستطيع أن يعبر عنها صراحة .

- أن التنظيم غير الرسمي يكون عالما خاصا للفرد تنمو فيه الشخصية
الانسانية دون قيود أو شقوق .

وعلى ذلك يعتبر تكوين التنظيم غير الرسمي Informal
Organization في رأى أرجيرس وسيلة أساسية لحماية الفرد من الانفجار
أو الانهيار تحت ضغط متطلبات التنظيم الرسمي .

وفيما يلي تلخيص لأهم عناصر نظرية أرجيرس عن السلوك الانساني في
التنظيم (١) .

العنصر الأول :

هناك تناقض جذري بين حاجات الشخصية الانسانية السليمة وبين
متطلبات التنظيم الرسمي .

Argyris, G. op. cit., pp. 232-237.

(١)

أن تطبيق مبادئ النظريات الكلاسيكية في التنظيم على الأفراد الماديين
ذرى الشخصيات الانسانية الصحيحة ، يؤدى الى حالة من الصراع حيث لا تتفق
خصائص كل منهما ولا تتجانس .

العنصر الثانى :

ان النتيجة لهذا التناقض هي الاحباط - الفشل - والحصار وقصر النظر
بالنسبة للأفراد - ان هذه النتائج متوقعة حيث يجد الأفراد أن الفرص لتحقيق
أهدافهم واشباع حاجاتهم الى تأكيد الذات منعدمة تقريبا في التنظيم الرسمى .

العنصر الثالث :

في بعض الظروف المعينة تمثل درجة التناقض بين الشخصية الانسانية
وبين التنظيم الرسمى الى الازدياد -

ويحدث هذا في الحالات الآتية :

- كلما زاد معدل نضج الشخصية الانسانية +
- كلما انخفض المستوى الادارى او التنظيمى للفرد .
- كلما زاد استخدام أسلوب القيادة الامرة .
- كلما زادت حدة الرقابة الادارية .
- كلما زادت درجة التخصص فى العمل .
- كلما زادت دقة تطبيق مبادئ التنظيم التقليدية .

العنصر الرابع :

ان طبيعة مبادئ التنظيم التقليدية تجعل الأفراد على اختلاف مستوياتهم
يمانون من المنافسة ، والحسد ، والعداوة الشخصية ، وتنمية حصة التركيز
المجزئ بدلا من التركيز على الكل .

العنصر الخامس :

ان السلوك الانسانى يدور الفرد الى الاحتفاظ بتكامل شخصيته والتكيف
مع الظروف فى ذات الوقت الذى يعرقل تكامله مع التنظيم الرسمى .

العنصر السادس :

ان السلوك الانسانى الرامى الى التكيف له اثار تراكمية حيث يؤثر مرة
اخرى فى التنظيم الرسمى .

العنصر السابع :

ان فلسفة الادارة فى بعض الاحيان تجعل الافراد يعمنون فى سلوكهم
المعادي للتنظيم الرسمي . ان ايمان الادارة فى استخدام :

• القيادة الامرة .

• الرقابة الدقيقة .

• اسلوب العلاقات الانسانية غير الصائغ .

يؤدى الى زيادة الانفصال بين الادارة وبين الافراد فى التنظيم .

العنصر الثامن :

ان هناك بعض الاساليب الادارية التى تستطيع ان تخفف من حدة
الانفصال بين الادارة والمعلمين . من تلك الاساليب :

• استخدام اسلوب القيادة الذى يركز على الافراد ومشاكلهم .

• تكبير العمل Job Enlargement

• تخفيف حدة الرقابة الادارية .

وبهذا نجد ان ارجيرس يعود مرة ثانية الى قبول التنظيم الرسمي كاساس
ولكن بشرط تعديله بطريقة تخفف من اثره على الفرد . ولقد نمت فكرة المشاركة
فى الادارة Participative Management والادارة بالاهداف
Management by Objectives او الادارة بالنتائج Management
by Results نتيجة لافكار ارجيرس . وقد حدد ارجيرس الاسلوب الذى
يمكن من خلاله تحقيق التقارب بين الفرد والتنظيم الرسمي بان يتم اتاحة
الفرصة للتفاعل بين الافراد فى التنظيم الى اقصى قدر ممكن ، وجعل خطوط
الاتصالات عبر التنظيم مفتوحة ومتشابهة بحيث يندمج التنظيم الرسمي وغير
الرسمي . كذلك فان التوسع فى استخدام اسلوب اللجان Committees
يعتبر من طرق ادماج الفرد والتنظيم .

٤ - التفاعل الاجتماعى فى التنظيم (١) :

Whyte, W. F., Man and Organization : Three Problems (١)
in Human Relations N.Y. Irwin, 1959.

تقوم نظرية وايت عن التنظيم على ثلاثة مفاهيم أساسية :

- ١ - مفهوم التفاعل Interaction
- ٢ - مفهوم الأنشطة Activities
- ٣ - مفهوم المشاعر sentiments

تلك المفاهيم الثلاث تتداخل وتعتمد على بعضها البعض ، بمعنى أن أيًا منها يؤثر على الآخرين . من ناحية أخرى فالمفاهيم الثلاثة عرضة للتأثر بالتغيرات الاجتماعية الناشئة عن البيئة أو المجتمع .

١ - التفاعل :

يرمز تعبير التفاعل إلى الاتصالات التي تتم بين الأشخاص المختلفين Interpersonal Contacts . وهذه التفاعلات بين الأفراد يمكن ملاحظتها وتحديد من الذي يبدأ التفاعل أو الاتصال ، ومدته ونتيجة الاتصال في شكل تأثير على سلوك الطرف الآخر .

٢ - الأنشطة :

هي عبارة عن التصرفات الانسانية ، أو الأشياء التي يفعلها الناس Things that people do أي التصرفات المادية المشاهدة وبالتالي فانه يمكن مشاهدة التصرفات وقياسها .

٣ - المشاعر :

تعبير المشاعر عن كيف يشعر الناس بالعالم المحيط بهم وكيف يدركون جوانبه المختلفة . وللمشاعر عناصر ثلاث :

(أ) العنصر الفكري بمعنى فكرة أو مبدأ أو عقيدة عن شيء معين .

(ب) العنصر العاطفي Emotional

(ج) اتجاه أو ميل للتصرف أو العمل .

ويرى وايت أن هذه السلسلة من المفاهيم وهي : تفاعل - أنشطة - مشاعر يمكن أن تتأثر في أي نقطة منها وبالتالي يحدث تغيير في باقي أجزاء السلسلة بمعنى أنه لو حدث تغير في نمط التفاعل بين أشخاص معينين ، فإن الأنشطة التي يقومون بها ، وكذلك المشاعر التي يشعرون بها لابد وأن يحدث بها تغيير هي الأخرى .

وتقوم فكرة وايت على أنه في داخل التنظيم لا تتم التفاعلات بين الأعضاء بطريقة عشوائية وانما تتم وفقاً لنمط منتظم Regular pattern كذلك الأنشطة في التنظيم تأخذ نمطاً منتظماً . وبالتالي فإن التغير في نمط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم يحدث تنويراً في الأنماط والأنشطة وفي المشاعر . كذلك فإن استغير في نمط الأنشطة يحدث تأثيره في التفاعلات والمشاعر . وأخيراً فإنه لو اختلفت مشاعر الأفراد . فإن هذا كفيل بأحداث تغيير في أنماط تفاعلاتهم والأنشطة التي يقومون بها .

ويوضح وايت أن هذه السلسلة من التفاعل - الأنشطة - والمشاعر - لا تمثل نظاماً مغلقاً Self-Contained System وانما هي نظام مفتوح حيث تتأثر بما يجري في البيئة أو المجتمع المحيط وبالتالي فإن التغير في عناصر البيئة يحدث تغييراً في طبيعة تلك المفاهيم الثلاثة . فلو حدث تغير في المستوى العلمي أو التكنولوجي مثلاً فإن ذلك يؤثر بلا شك على مكونات التفاعل والأنشطة والمشاعر في التنظيم .

ويضرب وايت مثلاً بجماعة من العمال نريد تحليل سلوكها . فإن التغير في سلوك الجماعة يمكن أن يحدث إذا تغيرت بعض عناصر البيئة المحيطة . مثال ذلك لو تغيرت الآلات والمعدات المستخدمة . فإن هذا يحدث تغييراً مباشراً على تفاعلات وأنشطة العمال وبالتالي على مشاعرهم . ومن ناحية أخرى فإن التغير في التفاعلات والأنشطة والمشاعر قد يحدث بطريقة غير مباشرة Symbolical إذا تغيرت بعض عناصر البيئة مثال ذلك لو أدخل نظام جديد لدفع الأجور بالقطعة بدلا من احتساب الأجر على أساس زمني .

نختص من ذلك أن وايت يعتبر التنظيم مجموعة متداخلة من التفاعلات والأنشطة الانسانية . وما يترتب عليها من مشاعر . وأن هذا التنظيم في علاقة مستمرة بالبيئة المحيطة حيث يتأثر بها ويؤثر فيها .

ويقسم وايت البيئة أو المجتمع الى :

١ - البيئة القانونية legal ويقصد بها القواعد والتعليمات الخاصة بالتنظيم وبالمجتمع ككل .

٢ - البيئة الاقتصادية Economic وتشير الى نظم الأجور والمكافآت .

٣ - البيئة التكنولوجية Physical and Technical وتشير الى الآلات وأساليب الانتاج وتصميم المصنع والآلات .

٤ - البيئة الاجتماعية والثقافية :

وينبغي أن نشير إلى أن تعبير البيئة أو المجتمع Environment كما يستخدمه وأيت به بعض التداخل حيث يشير به إلى الظروف المحيطة بعمليات التفاعل - الأنشطة - المشاعر سواء كانت تلك الظروف داخل التنظيم أو خارجه . وهو بهذا يخالف الرأي السائد في تعريف المجتمع بأنه طبقا للمعنى اللغوي للكلمة يشير إلى الظروف خارج التنظيم (١) ويرى تومسون (٢) أن تعبير المجتمع يشير إلى العوامل الأخرى المتصلة بتحقيق أهداف التنظيم كالعلاء والوكلاء والمنافسين والأجهزة الحكومية أى أنها تتصف جميعا بكونها خارج حدود التنظيم .

٥ - الدوافع الانسانية كعنصر تنظيمي (٣) :

تمثل نظرية الدافعية لرئيسيس ليسكوت نموذجا جديدا لنظرية التنظيم المستمدة من سنوات من البحث الميداني في تنظيمات فعلية وقائمة . وتستند النظرية إلى مفهوم أساسي يؤكد أهمية العنصر البشري في الانتاج وتأثير السلوك الانساني داخل التنظيم على فعاليات التنظيم ونتاجاته .

وقد نشأت الرغبة في تكوين هذه النظرية نتيجة للملاحظات المتكررة عن اختلاف وتباين الكفاءة الانتاجية في تنظيمات مختلفة . وبالتالي فقد صمم برنامج طويل الأجل للبحث في هذه الظاهرة ومحاولة التعرف على العوامل المسببة للاختلافات في الانتاجية بين التنظيمات . ويقول ليكوت أن العامل الأساس وراء هذه الاختلافات في الانتاجية أن المديرين الذين يحصلون على نتائج أعلى هم الذين يطبقون نظاما للإدارة والتنظيم يختلف عن النظام التقليدي الذي يطبقه المديرون الفاشلون .

«Managers with the best records of performance in American business and government are in the process of pointing

Hornans, G.G., The Human Group. N.Y. Harcourt. (١)
Brace, 1950.

Tompson, J.D., Organization in Action, N.Y. McGraw- (٢)
Hill, 1967.

Likert, R., New Patterns of Management N.Y. McGraw- (٣)
Hill, 1961.

the way to an appreciably more effective system of management than now exists» it is now possible to state a generalized theory of organization based on the management practices of those highest producers.

أن ليكرت يقدم فرضاً أساسياً هو أن اتباع بعض التنظيمات لمبادئ ومفاهيم النظرية الكلاسيكية للتنظيم هو السبب في انخفاض إنتاجيتها وعدم قدرتها على اللحاق ببعض التنظيمات الأخرى التي تفوقها في الانتاجية والقدرة بسبب تطبيقها لمبادئ تنظيمية مختلفة .

وهو يحاول الافادة من تلك المبادئ والمفاهيم الجديدة لتقديم نظرية معدلة للتنظيم A Modified Theory .

ويؤكد ليكرت أن تعبير النظرية المعدلة يشير إلى أنها تستفيد بكل التراث الذي سبقها فالنظرية المعدلة تعتمد على أفكار الادارة العلمية وحسابات التكاليف وغيرها من الأساليب الإدارية . فهي إذن ليست نقضاً تاماً للقديم ولكنها تعديل وتطوير للأسس التي يقوم عليها . ومن الأسس التي بنيت عليها النظرية المعدلة ما يأتي :

١ - القضاء على الاسراف وانخفاض الانتاجية من خلال التنظيم الوظيفي Functionalization . أي تقسيم التنظيم على أساس الوظائف المختلفة وتبسيط الاجراءات وتصميم العمل .

٢ - تحديد معدلات محددة للاداء أو اهداف للعمل (Work Goal) .

٣ - قياس العمل المحقق ومقارنته بالاهداف المقررة .

٤ - استخدام أساليب الميزانيات Budgeting ومحاسبة التكاليف للرقابة على التكاليف .

وفي النظرية المعدلة فإن الأسس الأربعة السابقة تستخدم بطريقة تختلف عما كان مسائداً في النظريات التقليدية ، كذلك فإن الفروض عن الدوافع Motivational Assumptions تختلف في النظرية المعدلة عنها في النظريات التقليدية .

إن النظريات التقليدية عمدت بصفة عامة إلى تجاهل أهمية الدافعية Motivation وعلى العكس فإن النظرية المعدلة تركز على أهمية توفر قدر

كاف منها في شتى اجزاء التنظيم وذلك لامكان تحقيق الاهداف المقررة .
ولتوفير هذا القدر الكافي من الدافعية ، ينبغي الاتجاه الى العوامل والقوى
الاكثر فاعلية في انتاج الدافع للعمل والانتاج . ولذلك فان النظرية المعدلة
تدعو الي ان تكون اجراءات تنفيذ الوظائف التنظيمية المختلفة من اشراف ،
اتصال ، تدريب ، دفع اجور ، اتخاذ قرارات كلها مبنية على اساس يؤكد ويدعم
الدافع الى العمل .

وتنقسم العوامل المنتجة للدافع الى العمل الى :

- (أ) عوامل تتعلق بالدوافع الاقتصادية .
- (ب) عوامل تتعلق بالدوافع الذاتية كالرغبة في الانتاج والتقدم .
- (ج) عوامل تتعلق بالدوافع الى الأمن والضمان Structure .
- (د) عوامل تتعلق بالفضول والرغبة في التجديد والابتكار .

كذلك فان النظرية المعدلة تقوم على اساس توفير قدر كاف من التنسيق
والتجانس بين اعمال اعضاء التنظيم المختلفين من خلال التفاعل المستمر بينهم
ومحاولات التأثير Influence المتبادلة . ويتم هذا التفاعل اذا تحققت
الشروط الآتية :

- ١ - تدفق كامل ومستمر للاتصالات والمعلومات اللازمة بين كل المستويات .
- ٢ - اتاحة الفرصة لكل فرد من افراد التنظيم للتأثير على سلوك الآخرين
بطرق تتفق مع خبرته ومعلوماته ومعرفة بالامور .
- ٣ - اتخاذ القرارات على اساس الاستخدام الكامل للمعلومات المتاحة
وبطريقة تضمن اقبال الاعضاء على تنفيذها .

واخيرا فان النظرية المعدلة تقوم على اساس ضرورة القياس المستمر
Measurement للنتائج المحققة ومقارنتها بالاهداف . والقياس في النظرية
المعدلة لا يقتصر على النتائج المادية في شكل كميات الانتاج والمبيعات والارباح
والتكاليف فحسب ، بل يمتد القياس للتعرف على آثار العمل والتنظيم على
العنصر البشري وخصائصه . أي انه ينبغي قياس درجة وقوة الدافع للعمل
لدى الافراد بصفة مستمرة ، كذلك قياس الاتجاهات والآراء ومدى فاعليتها
في عمليات الاتصالات واتخاذ القرارات .

اذن نستطيع تركيز المفاهيم الأربعة الأساسية للنظرية المعدلة في التنظيم هي الآتي :

- ١ - الاستناد إلى المبادئ التنظيمية الأساسية (مبادئ التنظيم)
- ٢ - استخدام الدوافع للعمل بشكل علمي سليم (الدافعية)
- ٣ - الاعتماد على أساليب لقياس النتائج المادية والانسانية للعمل (القياس)

وعلى ضوء هذه الأسس الأربعة يقدم ليكرت تصوره أو مفهومه عن التنظيم كالآتي :

إن التنظيم عبارة عن تكوين انساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه . ولهذا التنظيم خصائص أساسية وأنشطة محددة هي (١) :

- ١ - هناك هيكل للتنظيم .
- ٢ - هناك عمليات للملاحظة وتجميع البيانات وقياس الحالة الداخلية للتنظيم وحالة المجتمع أو الهيئة التي يعمل فيها وتحديد نوع العلاقة بين التنظيم والمجتمع
Observational and Measurement
- ٣ - هناك شبكات للاتصال تنتقل من خلالها المعلومات Communication .
- ٤ - هناك عمليات لاتخاذ القرارات Decision-Making .
- ٥ - يحتوى التنظيم على موارد تقوم بالعمل Action resources .
وتتفقد القرارات كالأفراد والآلات والمعدات .
- ٦ - يمارس التنظيم أنواعا مختلفة من التأثير والتفوذ على أعضائه حتى يقوموا بتنفيذ القرارات Influence processes
- ٧ - للتنظيم أبعاد وأسس من الدوافع والاتجاهات التي تحدد مدى قبول أو رفض أعضائه القيام بما يطلب إليهم من أعمال .

يلاحظ أن هذه الخصائص المختلفة للتنظيم مستمدة من الأسس الأربعة للنظرية المعدلة . ولا شك أننا نرى تأثير ليكرت بالنظرية الكلاسيكية للتنظيم

(١) Likert, R., New Patterns of Management op. cit., p. 178.

يقوله فكرة الهيكل وعملية التأثير - إلا أنه من ناحية أخرى يضيف الم
 الأفكار الكلاسيكية كثيراً بما يحدده من أثر الدوافع والاتجاهات على السلوك
 التنظيمي - كذلك فإنه يعارض الفكر الكلاسيكي في اعتبار التنظيم نظاماً مغلقاً
 إذ يؤكد أن البيئة تلعب دوراً هاماً في التأثير على سلوك التنظيم ومدى فاعليته -
 وهو أيضاً يعارض الاتجاه الحديث في نظريات التنظيم إذ يركز على عمليات
 اتخاذ القرارات وعمليات الاتصالات - ويقول لفكرة الاتصالات الحديثة تجعله
 يعدل من النظرة إلى الهيكل التنظيمي ، فطبقاً للنظرية الكلاسيكية تتجه
 الاتصالات في اتجاه رأسى فقط ومن أعلى إلى أسفل في شكل قرارات وتعليمات
 وأوامر من مستويات التنظيم العليا إلى المستويات الدنيا منه - ولكن نظرية
 ليكرت (١) المعدلة تنص على أن تنتشر الاتصالات في الاتجاهين الرأسى والأفقى
 وبين كل المستويات التنظيمية المختلفة خلالها -

المفهوم الأساسى للنظرية المعدلة :

من خلال الدراسات المختلفة التى قام بها ليكرت وزملاؤه بجماعة
 ميشيغان ، أمكن التوصل إلى مفهوم أساسى يشكل الإطار النظرى العام للنظرية
 المعدلة - هذا المفهوم هو :

أن المرؤوسين فى التنظيمات المختلفة يستجيبون بطريقة إيجابية ومرضية
 فى المواقف التى يشعرون فيها بالتقدير والتأييد والتى يحملون منها على
 شعور بأهميتهم وقيمتهم الشخصية - كذلك فإن الأفراد يستجيبون بطريقة
 سلبية أو غير مرضية فى المواقف التى تهددهم أو التى تقلل من شعورهم بقيمتهم
 الشخصية -

«Subordinates react favorably to experiences which they
 feel are supportive and contribute to their sense of importance
 and personal worth. Similarly, persons react unfavorably to ex-
 periences which are threatening and which decrease or mini-
 mize their sense of personal worth».

يتضح إذن من هذا المفهوم الأساسى أمران هامين :

١ - أن نوع العلاقات والتفاعل بين الأفراد فى التنظيم له تأثير واضح

Likert, R. «A Motivational Approach to a Modified (١)
 Theory of Organization and Management.» in Faure, M. (ed.)
 op. cit., p. 190.

وتجديد على نفسية الأعضاء وشعورهم وبالتالي على دوافعهم للعمل والاستجابة
للكاملة للأهداف التنظيمية .

٢ - أن النسقة أو المطابع الموضوعي للعلاقة أو موقف التفاعل لا يهم ،
ولما الأهم هو كيف يدرك الفرد هذه العلاقة أو هذا التفاعل . هل يدركه على
أنه مؤيد ومؤيد لقيمه وأهميته الشخصية ، أم يدركه على أنه امتحان لكرامته
وأهدار لقيمه وأهميته ؟

ومن خلال هذا المفهوم العام وما يحويه من مبادئ هامة يستخرج
ليكرت (١) معادلة عامة General Formula تتخذ أساساً في تنظيم الأعمال
وتحديد الإجراءات للعمل بشكل يساعد على تطبيق النظرية المعدلة . تلك
المعادلة العامة تقول بأنه يجب أن يضمن . . .

« الهيكل التنظيمي وطريقة عمله وأدائه الاحتمال الأقصى بأنه في كل
حالات ومواقف التفاعل بين أعضاء التنظيم ، يميل كل فرد الى ادراك التفاعل
على أنه مؤيد ومدعم لقيمه الشخصية وأنه يساهم في شعوره بالنمو الشخصي
وذلك على ضوء خبراته وتوقعات ، »

«The organizational structure and its manner of functioning
must insure a maximum probability that all interactions each
of the individuals involved will, in the light of his back ground,
experience, and expectations, view the interaction as supportive
and one which contributes to his sense of personal worth».

أهمية دور جماعة العمل : The Central Role of The Work Group

من المعادلة العامة السابقة يمكن استنتاج فكرة أساسية عن اثر الجماعة
في السلوك الانساني في التنظيم . ان التفاعل Interaction يشير الى
موقف جماعي (شخصية أو أكثر) . وبالتالي فان مشاعر الفرد بالعزة والقيمة
الشخصية ، أو بالضعف وعدم الاهتمام انما تنشأ نتيجة علاقاته بافراد
الجماعات التي يتعاون معها . أي ان الجماعة (جماعة العمل) هي مصدر
هذه المشاعر الايجابية أو السلبية وبالتالي هي المؤثر غير المباشر على السلوك

Likert, R. op. cit., p. 191.

(١)

الإنساني • وتتضح أهمية جماعة العمل من كون الإنسان ينطق جزءاً كبيراً من وقته معها في علاقات مباشرة Face-to-Face وعلى هذا الأساس نجد أن الأفراد يميلون إلى السلوك بطرق تتفق مع أهداف الجماعة وتقاليدها ورغبة في الحصول على اعتراف الجماعة بهم كأعضاء وبالتالى فهم يحصلون على تأييدها لهم Support وتدعيمها لواقفهم • وبذلك فإن ليكرت يقترح أن السبيل أمام التنظيم للأفادة من المعادلة العامة السابقة والحصول على أقصى طاقات وجود الأفراد ، هو أن يتم تنظيم العمل على أساس أن يجعل كل فرد عضواً في جماعة أو أكثر تتكيف بالانسجام والتوافق والتي تتميز بقدرة عالية على التفاعل •

«... management will make full use of the potential capacities of its human resources only when each person in an organization is a member of one or more well-knit, effectively functioning work groups that have high skills of interaction and high performance goals».

وقد أوضحت الدراسات المختلفة التي قام بها ليكرت (١) صحة هذا الاستنتاج حيث ثبت أن الفرد يتصك بالولاء والانتماء في جماعة العمل التي ينتمي إليها يكون :

- (١) أكثر استعداده لقبول أهداف وقرارات الجماعة •
- (ب) يحاول التأثير على أهداف وقرارات الجماعة لجعلها أكثر انسجاماً مع خبراته وأهدافه الشخصية •
- (ج) أكثر تجاوباً واتصالاً مع أعضاء الجماعة •
- (د) أكثر استعداده للعمل على تنفيذ الأهداف والقرارات الهامة بالنسبة للجماعة •
- (هـ) يتصرف بطريقة تجعله يحصل على تأييد واستحسان أعضاء الجماعة •

وعلى ذلك فإن النظرية المعقدة تنص على أن يكون التنظيم قائماً على أساس مجموعات من الأفراد تتصل ببعضها من خلال أفراد يجمعون بين

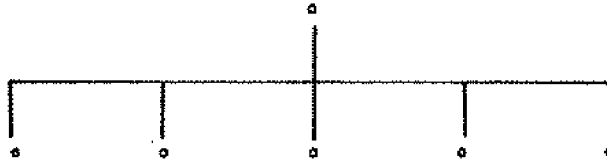
Likert, R. op. cit., P. 192.

عضوية جماعات مختلفة المستوى . ويوضح الشكل رقم (١) هذه الفكرة
 أى أنه على العكس من التنظيم الرسمى التقليدى الذى يقوم على أن وحدة
 التنظيم الأساسية هي الفرد . فإن النظرية المعدلة تقوم على أساس أن وحدة
 التنظيم الأساسية هي جماعة العمل .



أى أن التنظيم يقوم أساساً على عدد من جماعات العمل الرئيسية كل
 منها تتكون مثلاً في الشكل السابق من أربعة أشخاص . ويتم الربط بين تلك
 الجماعات من خلال تكوين جماعات على مستوى أعلى. تضم كل منها عدداً
 من رؤساء الجماعات الأصلية . وهكذا تتكون مجموعات على مستويات أعلى
 باستمرار كل منها تضم عدداً من رؤساء الوحدات الأقل منها في المستوى
 وتربطهم بعضو في مجموعة تالية في المستوى وهذا الأسلوب يحقق التنسيق
 الأفقى فكل مجموعة من رؤساء الجماعات على نفس المستوى ينسقون أعمال
 جماعاتهم . كذلك فإن الأسلوب يحقق التنسيق الرأسى حيث أن كل مجموعة
 من رؤساء الجماعات على نفس المستوى تضمهم جماعة جديدة يرأسها شخص
 من جماعة أعلى في المستوى وبالتالي ينقل إليهم سياسات وقرارات المستوى
 الأعلى ويأخذ منهم معلومات عن التنفيذ ومشاكل العمل في المستوى الأقل .

ولا شك أن هذا الأسلوب في التنظيم الجماعى يختلف تماماً عن أسلوب
 النظرية الكلاسيكية القائم على أساس التنظيم الفردى Man-to-Man كما
 يتضح من شكل رقم (٢) .



أذ أن كلا من هؤلاء الأفراد يعمل منفصلاً عن الآخرين ولا تربطه إلا
 علاقة واحدة بالرئيس . والرئيس أيضاً يعامل هؤلاء الأفراد كل على حدة.

ولا يوجد أى أساس للترابط أو التفاعل بينهم ويوضح شكل رقم (١) وظيفة أساسية لعضو التنظيم الذى يجمع بين عضوية جماعتين من جماعات العمل على مستويين مختلفين (أحدهما على مستوى أعلى من الأخرى مباشرة) . وهذا العضو يطلق عليه ليكرت اسم : حلقة الوصل ، The linking pin . ويؤدي هذا العضو وظيفة خطيرة هي تحقيق الترابط والتنسيق بين المستويات التنظيمية المختلفة . الأمر الذى يجعل التنظيم بسلك كوحدة متكاملة . ومن هذا خرج بعدة نتائج :

١ - أن التنظيم لن يحصل على النتائج القصوى لانتاجية جماعات العمل به إلا إذا تم ربط تلك الجماعات بالتنظيم ككل من خلال حلقات الوصل بين المستويات التنظيمية المختلفة .

٢ - أن كفاءة التنظيم وفعاليتها تتوقف على كفاءة وفعالية كل جماعات العمل به وبالتالي فإن أى جماعة تنحرف أو تقل كفاءتها تؤثر على كفاءة التنظيم بأكمله .

٣ - إذا كانت الجماعة قليلة الكفاءة على مستوى أعلى في التنظيم فإن شدة تأثيرها على التنظيم ككل تكون أكبر مما لو كانت على مستوى أدنى .

وهذه الملاحظات قد تثير نوعاً من التردد بالنسبة لفاعلية التنظيم الجماعي . إذ على الرغم من أن نجاحه في حالة كفاءة الجماعات ونجاحها يكون أعظم من فعالية التنظيم الفردي . إلا أن فشله قد يكون أعظم في حالة ضعف أو انهيار كفاءة جماعة أو أكثر من جماعات العمل به .

ولهذا السبب يركز ليكرت على أهمية وتطبيقات الاتصالات والقيادة . از عملية الاتصالات تهدف الى تدعيم العمل التنظيمي ورفع كفاءة جماعات العمل بتوفير كل المعلومات اللازمة والضرورية للعمل . كذلك فإن أسلوب القيادة له تأثير مباشر على سلوك وانتاجية جماعات العمل . وقد أوضحت دراسات ليكرت أن أساليب الاشراف والقيادة المؤدية الى زيادة الانتاجية Democratic or Employee Oriented Supervision وهذا النوع من الاشراف يترك للأفراد حرية التصرف بعد تحديد الأهداف العامة للعمل ويتبع أسلوباً من الملاحظة العامة ويراقب من خلال تقييم النتائج وليس من خلال الاشراف المباشر أثناء العمل . كذلك يهتم هذا الأسلوب بالأفراد ويعمل على حل مشكلاتهم ويعاملهم كجماعة وينمى فيهم روح الفريق .

المشكل المتكامل للتنظيم :

بعد هذا التحليل لظاهرة التنظيم والمتغيرات الممددة للسلك التنظيمي ،
تركز فيما يلي أهم عناصر المدخل المتكامل الذي يصور تحليليا وتقسيميا كآملين
لظاهرة التنظيم :

أولا - طبيعة التنظيم :

١ - التنظيم نظام متكامل Integrated System

إن التنظيم عبارة عن نظام متكامل ومتوازن داخليا يقوم على أساس
مجموعة من الأنشطة الرئيسية كالاختيار والتدريب ، والاتصال واتخاذ
القرارات والإشراف . تلك الأنشطة كلها مكملة لبعضها البعض .

٢ - هيكل التنظيم Structure

إن المهيكل المتداخل Overlapping المبني على أساس جماعي هو
المشكل الأمثل لهيكل التنظيم تحقيقا لهدف وجود التفاعل المؤيد لمشاعر الأفراد
والحافز لنوافهم على العمل وتحقيق أهداف التنظيم . إن مثل هذا الهيكل
المتداخل القائم على أساس جماعي يجعل عمليات الاتصالات والتأثير المتبادل
أسهل وأيسر بين أعضاء التنظيم .

٣ - جماعات العمل Work Groups

ينقسم التنظيم إلى عدد من جماعات العمل الفعالة ذات الكفاءة

٤ - القيادة في التنظيم Leadership

القيادة الإدارية عنصر أساسي من عناصر التنظيم وهي تؤثر على
السلوك التنظيمي بطريقة مباشرة . أن نجاح التنظيم يتوقف على نوع واسلوب
الإشراف . وبالتالي فإن النظرية تفترض أنه يمكن رفع كفاءة التنظيم بتغيير
نمط الإشراف من التركيز على الانتاج Production-Centered إلى الإشراف
الذي يركز على العاملين Employee-Centered

٥ - جو العمل Atmosphere

يعتبر جو العمل الداخلي من العناصر المؤثرة على سلوك أعضاء التنظيم. وبذلك فسان الإدارة مسئولة عن توفير جو صالح يحفز الأفراد على العمل والانتاج وذلك بالتأكيد على الدوافع الاجتماعية والذاتية وتهيئة السبل لتأكيد مشاعر الفرد بالحمة والقيمة الشخصية .

«The atmosphere is permeated by ego-enhancing rather than ego-deflating and threatening points of view toward peoples» (١)

٦ - الأفراد Personnel

يعتبر الأفراد من أعضاء التنظيم 'عنصرا أساسيا من عناصر نجاحه أو فشله . ويكون للأفراد من قدرات ومهارات واستعدادات Aptitudes شخصية للعمل كذلك فهم يتمتعون بمهارات محددة للتفاعل والاتصالات الشخصية . أن دوافع واتجاهات الأفراد تعتبر كذلك من الخصائص المؤثرة على سلوكهم وبالتالي على السلوك التنظيمي .

٧ - علاقات العمل Work Relationships

تعتبر النظرية المعدلة لعلاقات العمل من التغيرات الهامة المؤثرة على السلوك الفردي والتنظيمي . فإذا كانت تلك العلاقات تعاونية Cooperative ومؤيدة للفرد Supportive كان تأثيرها ايجابيا على الملوكة والكفاءة . وبالعكس إذا كانت العلاقات تنافسية Competitive أو إذا وصلت الى مرحلة الصراع Conflict فإن ذلك يقلل من فاعلية وكفاءة التنظيم .

٨ - وسائل القياس Measurements

ويقصد بذلك قياس وتتبع التغيرات والنتائج الداخلية في التنظيم وفي المجتمع الخارجي وذلك حتى تتخذ أساسا لتعديل وتطوير التنظيم وسبل أدائه بما يضمن تحقيق الأهداف المقررة .

Likert, R. New Patterns. ... op. cit, pp. 237-240

(١)

ثانياً - طبيعة العمليات والاجراءات :

١ - تعتبر وظيفة الاتصالات وتنسيق المعلومات هي كل اتجاهات التنظيم من الشروط الأساسية لنجاح النظرية المعدلة .

٢ - يصاحب هذا التدفق في المعلومات زيادة في قدر التأثير ومحاولات استخدام النفوذ بمعرفة كل فرد من افراد التنظيم . بمعنى آخر انه يصير هناك نوع من لامركزية اتخاذ القرارات ، حيث تتخذ القرارات في انسب مكان لها في التنظيم بناء على الخبرة والدراية وبغض النظر عن المستوى التنظيمي .

٣ - بناء على التدفق في المعلومات واتخاذ القرارات بناء على الخبرة والمعرفة فان التنظيم يضمّن التوصل الى قرارات افضل باستخدام تلك المعلومات استخداماً احسن .

٤ - أي ان صفة أساسية من صفات العمليات والاجراءات في التنظيم القائم على النظرية المعدلة هي ازدياد معدل الاشتراك في الادارة وعمليات التأثير من جانب اعضاء التنظيم على اختلاف مستوياتهم وبالتالي تصبح اهداف التنظيم العامة عاملاً من عوامل توحيد وتجميع وتنسيق مجهودات الاعضاء المختلفين .

٥ - ان اعضاء التنظيم يشملون كل الافراد الذين يرتبطون بالتنظيم وظيفياً كالمساهمين والمستهلكين والعملاء . ونتيجة لتطبيق النظرية المعدلة تصبح اهداف هذه المجموعات المختلفة من الاعضاء في انسجام وتجانس مع اهداف التنظيم .

٦ - يمكن تحقيق درجة عالية من الدافعية (التحمس للعمل) من جانب مختلف اعضاء التنظيم حيث ترتبط اهدافهم بالاهداف العامة للتنظيم .

ثالثاً - الاداء العام للتنظيم :

نتوقع النظرية ان التنظيم الذي تتوفر فيه الصفات والخصائص السابقة سوف يتميز ويتفوق على غيره من التنظيمات الاخرى . ولكن كما يقول ليكرت نفسه ان هذا النموذج يصور تنظيمًا مثاليًا وهناك فجوة كبيرة بين تقديم نموذج

نظري وبيّن تنمية عدد كاف من الاجزاءات العملية لوضع هذا النموذج النظري
موضع التطبيق (١) .

تلك كانت عناصر نظرية ليكرت عن التنظيم التي بدأت في التكوين منذ
سنة ١٩٤٧ وقبلورت في سنة ١٩٦١ . وفي سنة ١٩٦٧ (٢) قدم ليكرت اطارا
جديدا لنظرية تنظيمية وان كانت تستند الى عناصر النظرية القديمة الا انها
تدور أساسا حول عدد من المتغيرات التنظيمية الرئيسية هي :

أولا - عمليات القيادة في التنظيم :

- ١ - مدى ثقة المشرفين في الأفراد المرؤوسين .
- ٢ - مدى ثقة المرؤوسين في الرؤساء .
- ٣ - درجة المنفوك المؤيد الذي يبديّه الرؤساء قبل الآخرين .
- ٤ - كيف يسلك الرؤساء بشكل يسمح للمرؤوسين بمناقشة الامور
الهامة عن العمل امامهم .
- ٥ - مدى سعي الرؤساء المباشرين للحصول على افكار وآراء المرؤوسين
عند محاولة حل المشاكل ومدى استفادتهم من تلك الافكار والآراء .

ثانيا - طبيعة القوى الدافعية في التنظيم :

- ١ - انواع الدوافع التي يحركها التنظيم .
- ٢ - أسلوب استخدام الدوافع .
- ٣ - اتجاهات الأفراد قبل التنظيم واهدافه .
- ٤ - درجة التناقض او التجانس بين القوى الدافعية المختلفة .
- ٥ - مدى الشعور بالمسؤولية لدى كل فرد من الأفراد عن تحقيق اهداف
التنظيم .
- ٦ - الاتجاهات قبل اعضاء التنظيم الآخرين .
- ٧ - نوع ودرجة الرضاء ومصدره .

Likert, R., New Patterns ... op. cit., P. 241. (١)

The Human Organization, op. cit., pp. 3 — 12. (٢)

ثالثا - طبيعة عمليات الاتصالات في التنظيم :

- ١ - درجة التفاعل والاتصالات الهادفة الى تحقيق اهداف المشروع .
- ٢ - اتجاه المعلومات المتدفقة .
- ٣ - مصدر نشأة الاتصالات المتجهة الى اسفل .
- ٤ - درجة المشاركة الادارية للمعلومات من قبل الرؤساء للمرؤوسين .
- ٥ - درجة قبول المرؤوسين للاتصالات .
- ٦ - درجة كفاية الاتصالات المتجهة الى أعلى .
- ٧ - شعور المرؤوسين بالمسئولية عن توجيه اتصالات صحيحة الى أعلى .
- ٨ - القوى المؤدية الى توصيل اتصالات صحيحة او مشوهة الى أعلى .
- ٩ - نقة الاتصالات الى أعلى المتجهة من خلال الاجهزة التنفيذية .
- ١٠ - درجة الحاجة الى تعزيز الاتصالات الى أعلى .
- ١١ - درجة كفاية ونقة الاتصالات الجانبية .
- ١٢ - درجة الصداقة بين الرؤساء والمرؤوسين .
- ١٣ - درجة النام الرؤساء وفهمهم للمشاكل التي يواجهها المرؤوسون
- ١٤ - كيف تتفق أو تختلف انطباعات الرؤساء والمرؤوسين عن بعضهم البعض .

رابعا - طبيعة عمليات التفاعل والتأثير بالتنظيم :

- ١ - كمية ونوع التفاعل .
- ٢ - كمية او درجة العمل الجماعي المتعاون .
- ٣ - مدى استطاعة المرؤوسين التأثير في اهداف وسياسات وأنشطة اقسامهم وادارتهم .
- ٤ - مدى استطاعة الرؤساء التأثير في اهداف وسياسات وأنشطة اقسامهم وادارتهم .
- ٥ - مدى وجود هيكل تنظيمي كفاء يمكن جزوا من التنظيم في التأثير على الأجزاء الأخرى .

خامسا - طبيعة عمليات اتخاذ القرارات في التنظيم :

- ١ - عند أى مستوى فى التنظيم تتخذ القرارات رسميا .
- ٢ - كفاية وصحة المعلومات عند مستوى اتخاذ القرارات .
- ٣ - درجة النام متخذى القرارات بالمشاكل خاصة التى توجد عند المستويات الدنيا من التنظيم .
- ٤ - مدى استخدام المعرفة الفنية والمهنية . فى عملية اتخاذ القرارات .
- ٥ - مدى ملاءمة مستوى اتخاذ القرارات .
- ٦ - هل تساعد عملية اتخاذ القرارات فى خلق الدوافع اللازمة .
- ٧ - الى أى مدى يتخذ الرؤوسون قرارات تتعلق بأعمالهم .

سادسا - طبيعة عملية تحديد ترتيب الأهداف فى التنظيم :

- ١ - أسلوب تحديد وترتيب الأهداف .
- ٢ - الى أى مدى تسعى المستويات التنظيمية المختلفة الى تحقيق أهداف عالية .
- ٣ - هل هناك قوى تعمل على قبول أو رفض أهداف التنظيم .

سابعا - طبيعة عمليات الرقابة فى التنظيم :

- ١ - أى مستوى تنظيمى يبدى اهتماما رئيسيا بوظيفة الرقابة .
 - ٢ - مدى ربة المقاييس والمعلومات المستخدمة فى أداء وظيفة الرقابة والى أى مدى توجد فى التنظيم قوى تهدف الى تشويه تلك المعلومات .
 - ٣ - درجة تركيز وظيفة الرقابة والمراجعة .
 - ٤ - مدى وجود تنظيم غير رسمى يساعد أو يعرقل أهداف التنظيم الرسمى .
 - ٥ - مدى استخدام بيانات الرقابة فى تصحيح الأداء والاسترشاد بها فى حل المشاكل بواسطة المديرين .
- تلك المتغيرات تمثل فى أهم العوامل المؤثرة فى السلوك التنظيمي ، وبالتالي نستطيع التمييز بين أنواع التنظيمات المختلفة بناء على قياس وتحديد درجة توفر تلك المتغيرات بها . هذا ويتفق هذا الرأى مع مفهوم « النظام » حيث يعتبر أن تلك المتغيرات أن هى الأجزاء من نظام متكامل تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق النتيجة النهائية وهى مستوى معين من الكفاءة التنظيمية .

المراجع

- Adams, J.S., Injustice in social exchange in Berkowitz L. (ed.), **Advances in experimental social psychology**. Vol 2. New York : Academic Press, 1955b.
- Adams, J.S. and Rosenbaum, W.B., The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. **E. Appl. Psychol.**, 1962. 46, 181-184.
- Allport, F. H., The J-curve hypothesis of conforming behavior. **F. Soc. Psychol.**, 1934, 5, 141-183.
- Allport, G., The historical background of modern social psychology. In Lindzey, G. (ed.), **Handbook of Social Psychology**. Cambridge, Mass. Addison-Wesley, 1954, pp. 3-56.
- Argyris, C., **Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness**, Homewood, Illinois, Irwin Dorsey, 1961.
- Argyris, C. **Personality and Organization** N.Y. Harper, 1957.
- Argyris, C. **Understanding Human Behavior in Organizations**, in Haire, M. (ed.) **Modern Organization Theory**, Wiley, 1958.
- Atkinson, J.W., Towards experimental analysis of human motivation in terms of motives, expectancies and incentives. In Atkinson, J.W. (ed.), **Motives in Action, and Society**, Princeton, N.J. Van Nostrand, 1958, pp. 288-305.
- Atkinson, J.W. and Litwin, G.H., Achievement motive and test anxiety conceived as motive to approach success and motive to avoid failure. **H. Abnorm. Soc. Psychol.**, 1960 60. 52-63.

- Atkinson, J.W., and Raphelson, A.C., Individual differences in motivation and behavior in particular situations. **F. Pers.** 1956. 24, 349-363.
- Atkinson, J.W., and Reitman, W.R., Performances as a function of motive strength and expectancy of goal attainment. **F. Abnorm. Soc. Psychol.**, 1956. 53, 366.
- Bachman, J.C., Motivation in a task situation a function of ability and control over the task. **F. Abnorm. Soc. Psychol.**, 1964. 69, 272-281.
- Baldamus, W., Type of work and motivation. **Brith. F. Sociol.**, 1951. 2, 44-58.
- Barnard, C.I., **The Functions of the Executive**. Cambridge. Harvard University Press, 1938.
- Bass, B.M., **Leadership, psychology and organizational behavior**. New York : Harper, 1960.
- Bass, B.M. **Organizational psychology**. Boston : Allyn and Bacon, 1965.
- Berkowitz, L., Group standards, cohesiveness and productivity, **Hum. Relat.**, 1945, 7, 509-519.
- Bradfield, A.H., and Crockett, W.H. Employee attitudes and employee performance. **Psychol. Bull.** 1955. 25, 396, 224.
- Brehm, I.W. and Cohen, A.R.Z., **Explorations in cognitive dissonance**. New York : Wiley, 1962.
- Burke, R.L. and Bennis, W.G., Changes in perception of self and others during human relations training. **Hum. Relat.** 1961. 24, 165-182.
- Burleigh, B.G. **Human Relations in Industry** Chicago : Irwin, 1954.

- Burnstein, E., Fear of failure, achievement motivation, and aspiring to prestigious occupations. *F. Abnorm. Soc. Psychol.*, 1963, 67, 189-193.
- Cartwright, D. and Zander, A., *Group dynamics*. (2nd ed.) Evanston, Ill. : Row Peterson, 1960
- Cyert, R. and March, J.G., *A behavioral theory of the firm*. Englewood-Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall, 1963.
- Dalton, M., *Men who manage : Fusions of feeling and theory in administration*. New York : Wiley, 1959.
- El Salmi, Aly, *Managerial Motivation: The impact of some organizational and personality factors*. D.B.A. dissertation. Indiana University, 1967.
- Etzioni, A. *Modern Organizations*. N. J. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc. 1964.
- Festinger, L., Motivations leading to social behavior. In Jones, M.R. (ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*. Lincoln : Univ. of Nebraska Press, 1954, pp. 191-218.
- Festinger, L., *A theory of cognitive dissonance*. Evanston. Ill. : Row Peterson, 1957.
- Festinger, L., Schachter, S. and Back, K., *Social pressures in informal groups*. New York : Harper, 1950.
- Fleishman, E.A., and Harris, E.F., Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychol.*, 1962, 15, 43-56.
- Fleishman, E.A., and Harris, E.F., and Burt, *Leadership and supervision in industry*. Columbus : Ohio ; Bureau of Educational Research, Ohio State University, 1955.
- French, E.G. Some characteristics of achievement motivation. *F. Exp. Psychol.*, 1955, 50, 232-236.

— ٢٠٤ —

(م ٧٠ - الملوك الإسلام)

- French, J.R.P., Jr. and Zander, A. The group dynamics approach in Kornhauser, A. (ed.), **Psychology of Labor - Management Relations**, Champaign, Ill. Industrial Relations Research Association, 1949 71-90.
- French, J.R.P., Jr., A formal theory of social power. **Psych. Rev.** 1956. 36, 181-194.
- Glanzer, M. and Glaser, R., Techniques for the study of group structure and behavior; in **Empirical studies of the effects of structure in small groups**. **Psychol. Bull.**, 1961. 58, 1-27.
- Haire, M. Industrial social psychology. In Lindzey, B. (ed.) **Handbook of social psychology**. Reading, Mass. : Addison - Wesley, 1954 pp. 1104-1123.
- Haire, M. **Modern Organization Theory** N.Y. Wiley, 1959.
- Halpin, A.W. and Winer, B.J., A factorial study of the leader behavior descriptions. In Stogdill, R.M., and Coons, A.E. (ed.), **Leader behavior** : Bureau of Business Research, Res. Monogr. No. 88. 1957. pp. 39-51.
- Harding, F.D. and Bottenberg, R.A., Effect of personal characteristics on relationships between attitudes and job performance. **F. Appl. Psychol.**, 1961. 45, 428-630.
- Hebb, D.O., **The organization of behavior**. New York : Wiley, 1949.
- Heider, F., **The Psychology of interpersonal relations**. New York : Wiley, 1958.
- Homans, G.C., **Social behavior : Its elementary forms**. New York : Harcourt, Brace and World, 1961.
- Hull, C.L. **Principles of behavior**. New York : Appleton-Century, 1943.

Katz, D., The motivational basis of organizational behavior. *Behav. Sci.*, 1964, 9, 131-146.

Katz, D. and Kahn R., *The social Psychology of Organization*, N.Y. Wiley and Sons, 1966.

Katz, D., Maccoby, N. and Morse Nacy, C., *Productivity, supervision and morale in an office situation*. Ann Arbor : University of Michigan, Institute for Social Research, 1950.

Kaustler, D.H., A study of the relationship between ego-involvement and learning. *F. Psychol.*, 1951, 32, 225-230.

Leavitt, H.J., Toward organizational psychology, in Gilmer B. Von Haller (ed.), *Walter Van Dike Bingham*. Pittsburgh, Carnegie Institute of Technology, 1962.

Leavitt, H.J., Applied organizational change in industry: Structural, Technical and Human approaches, in W.W. Cooper, H.J. Leavitt and M.W. Shelly II. (eds.) *New Perspectives in Organization Research*, New York, Wiley, 1964.

Leavitt, H.J. and Bass, B.M., Organizational Psychology, in *Annual Review of Psychology*, Vol. 15, Pale Alto, California Annual Reviews. 1964. 371-388.

Lewin, K., The conceptual representation and the measurement of psychological forces. *Conct. Psychol. Theor.* Durham, N.C. : Duke University Press, 1938, I. No. 4.

Lewin, K., Group decision and social change. In Newcomb, T.M., and Hartley, E.L. (eds.) *Readings in Social Psychology*. New York : Henry Holt, 1947, pp. 330-334.

Lewin, K., *Resolving social conflicts*. New York : Harper, 1948.

Lewin, K., Lippitt, R. and White, R.K., Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *F. Soc. Psychol.*, 1939, 10, 271-299.

- Likert, R. **New Patterns of Management** N.Y. McGraw-Hill, 1961.
- Likert, R. **The Human Organization: its Management and Value** N.Y. McGraw-Hill, 1967.
- McClelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.A. and Lowell, E.L., **The Achievement Motive**. New York, Appleton-Century-Crofts, 1953.
- McClelland, D.C., **The Achievement Society**. Princeton : Van Nostrand, 1961.
- McClelland, D.C., **Business drive and national achievement**. *Harvard Business Rev.*, 1961, 40, 99-112.
- McGregor, D., **The Human side of Enterprise**, New York : McGraw-Hill, 1960.
- Maier, N.R.F., **Psychology in industry** (2nd ed.) Boston : Houghton-Mifflin, 1955.
- March, J.G. and Simon, H.A., **Organizations**. New York : Wiley, 1958.
- March, J.G. and Simon, H.A., **Organizations**. New York : Wiley, 1958.
- Maslow, A. **Motivation and Personality** N.Y. Harper, 1954.
- Mayo, Z. **The Human Problems of an Industrial Civilization**. N.Y. Macmillan, 1933.
- Merton, R.K. and Alice, S., **Contributions to the Theory of Reference Behavior** in Swanson, G.E., Newcomb, T.M., and Hartley, E.L. (ed.), **Readings in Social Psychology**. New York : Holt, 1952. Revised edition, 430-444.
- Miller, N.E., and Dollard, J., **Social Learning and Imitation**. New Haven. Yale University Press, 1941.

- Murray, H.A., **Explorations in personality**. New York : Oxford University Press, 1938.
- Newcomb, T.M., **Personality and social change**. New York : Holt Rinehart and Winston, 1943.
- Roethlisberger, F. et al. **Management and the Worker**. Cambridge, Mass. Harvard Univ. Press, 1939.
- Schein, E.H., **Organizational Psychology**. Englewood-Cliff : New Jersey, Prentice-Hall, 1965.
- Schein, E.H., and Bennis, W.G., (eds.), **Personal and Organizational Change Through Group Methods : The Laboratory Approach**. New York : Wiley, 1965
- Scodel, A., Ratoosh, P. and Minas, J.S., Some personality correlates of decision - making under conditions of risk, *Behav. Sci.*, 1959, 4, 19-28.
- Seashore, S.E. and Bowers, D.B., **Changing the structure and functioning of an organization**. Ann Arbor : Survey Research Center, Institute for Social Research University of Michigan, 1954.
- Seeman, M.Q., Comparison of general and specific leader behavior descriptions. In Stogdill, R.M. and Coons, A.E. (eds.), **Leader Behavior : Its description and measurement** Columbus, Ohio : Ohio State University, Bureau of Business Research Monograph No. 88, 1957, 86-102.
- Sherif, M., Group influences upon the formation of norms and attitudes. In Newcomb, T.M., and Hartley, E.L. (eds.), **Readings in Social Psychology**. New York : Holt, 1947.
- Simon, H.A., **Administrative Behavior**. New York, MacMillan, 1947.

- Strauss, G., Some notes on power equalization, in Leavitt, H.J. (ed.), **The social science of organizations**, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1963.
- Tannebaum, R., Weschler, I.R. and Massarik, F., **Leadership and organization**, New York, McGraw, Hill.
- Thibaut, J.W. and Kelley, H.H., **The social psychology of groups**. New York : Wiley, 1959.
- Thompson, J.D. **Organizations in Action** N.Y. McGraw-Hill, 1967.
- Uhrbrock, R.S., Attitudes of 4,430 employees. **F. Soc. Psychol.**, 1934, 5, 385-377.
- Veroff, J., Atkinson, J.W., Held, Sheila, C., and Gurin, G., The use of thematic apperception to assess motivation in a nationwide interview study. **Psychol. Monogr.** 1960; 74, No. 12 (Whole No. 499).
- Vitales, M.S., **Motivation and morale in industry**. New York : Norton, 1953.
- Vroom, V.H., **Some personality determinants of the effects of participation**. Englewood-Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1960.
- Vroom, V.H., **The self-concept -- a balance-theoretical treatment**. Unpublished manuscript. University of Pennsylvania, 1961.
- Vroom, V.H., Ego-involvement, job satisfaction and job performance, **Personnel Psychol.**, 1962, 15, 159-177.
- Vroom, V.H., **Work and motivation**. New York : Wiley, 1964.
- Vroom, V. H. and Maier, N.R.F., Industrial social psychology. In **Annual Review of Psychology**. Vol. 12. Palo Alto, Calif.; Annual Reviews, 1961, 413-446.

White, R.W., Motivation reconsidered : the concept of competence. *Psychol. Rev.* 1959. 66, 297-333.

Whytwe, W.F., Money and motivation : An analysis of incentives in industry. New York : Harper, 1955.

Whyte, W.E., Man and Organization : Three Problems in Human Relations N.Y. Irwin. 1959.

Woodworth, R.S., *Dynamic Psychology*. New York : Columbia University Press, 1918.



المحتويات

الموضوع	الصفحة
تمهيد	٢
مقدمة - دور السلوك الانساني في الإدارة	
١ - المضمون الحقيقي للإدارة	٧
٢ - تطور الفكر الإداري في نظريته للإنسان	٨
٣ - السلوك الانساني هو العامل الحاسم في الإدارة	١٣
٤ - أسباب الاهتمام بدراسة السلوك الانساني	١٤
٥ - تطور معرفة الإدارة بالسلوك الانساني	١٥
٦ - بداية الاتجاه الى العلم لفهم السلوك	١٦
٧ - هل الدراسة العلمية للسلوك ممكنة ؟	٢٠
٨ - بعض المفاهيم الأساسية عن السلوك الانساني	٢١
٩ - اثر السلوك الانساني في عمل الإدارة	٢٢
١٠ - الطريقة العلمية لدراسة السلوك الانساني	٢٨

البياسب الأول

المدخل العلمي لدراسة السلوك الانساني

الفصل الأول - علوم السلوك :

١ - بعض المفاهيم الأساسية عن علوم السلوك	٤١
٢ - علم النفس	٤١
٣ - علم الاجتماع	٥٤
٤ - علم الانثروبولوجيا	٦٥

الفصل الثاني - النماذج الأساسية للسلوك الانساني

- ٧٢ - نموذج السلوك الفردي
- ٧٤ - نموذج السلوك بين فردين
- ٧٦ - نموذج سلوك الجماعة

الفصل الثالث - النموذج المتكامل للسلوك الانساني

- ٧٩ - التكوين النفسي للانسان
- ٨٢ - التكوين الاجتماعي للانسان
- ٨٤ - التكوين الحضاري للانسان

البسمات الثاني

المحددات الفردية للسلوك

الفصل الأول - الادراك

- ٩١ - التسميمور
- ٩٢ - عملية التكيف والتغير في الادراك
- ٩٢ - تمويل المشاعر الى معان
- ٩٥ - بعض الأمثلة على اثر خصائص المؤثر في الادراك
- ١٠٤ - الجوانب الاجتماعية في الادراك
- ١٠٥ - تركيز اهم المفاهيم عن الادراك

الفصل الثاني - الدافعية

- ١٠٨ - تعريف الدافعية
- ١٠٩ - نظرية الدافعية المثبتة على التعلم
- ١١٢ - النظريات الوجدانية للدافعية

الصفحة

الموضوع

١١٣	.. النظريات الاجتماعية للدافعية
١١٤	.. نظريات تأكيد الذات
١١٤	.. أسباب الاهتمام بمفهوم الدافعية
١١٥	.. بعض المشكلات الأساسية المرتبطة بالدافعية
١١٦	.. نظرة متكاملة لمفهوم الدافعية
١٢٨	.. بعض التطبيقات الإدارية لمفهوم الدافعية

الفصل الثالث - التعلم

١٤٤	.. معنى التعلم
١٤٥	.. تغييرات سلوكية لا يشملها التعلم
١٤٥	.. ما الذى يتم تعلمه ؟
١٤٦	.. بعض الأفكار الأساسية حول ظاهرة التعلم
١٤٩	.. بعض مبادئ التعلم
١٥٢	.. مفهوم التعلم فى التطبيق الإدارى

الفصل الرابع - الاتجاهات

١٥٤	.. ماهية الاتجاهات
١٥٥	.. عناصر الاتجاه
١٥٧	.. وظائف الاتجاهات
١٥٨	.. قياس الاتجاهات
١٦١	.. تكوين الاتجاهات
١٦٤	.. تغيير الاتجاهات

الفصل الخامس - الشخصية

١٦٨	.. نظرية الانسجام
-----	-------------------

الموضوع	الصفحة
— نظرية السمات	١٦٩
— وجهة نظر متكاملة عن طبيعة الشخصية الانسانية	١٧٧

الباب الثالث

المحددات الاجتماعية والمضاربية للسلوك

الفصل الأول — التفاعل الاجتماعي

— التفاعل بين الأفراد	١٨٦
— التفاعل بين الفرد والجماعات	١٨٦
— التفاعل بين الفرد والثقافة العامة	١٨٧
— أنواع التفاعلات الاجتماعية	١٨٧

الفصل الثاني — الجماعات الصغيرة

— الجماعة والفرد	١٩٨
— في علاقة الفرد بالجماعة	٢٠٠

الفصل الثالث — الفرد والمجتمع

— التقسيم الاجتماعي	٢٠٧
— المظاهر السلوكية للاختلافات الطبقية	٢٠٩

الفصل الرابع — الثقافة

— الثقافة مجموعة من التوقعات السلوكية	٢١١
— معنى الثقافة	٢١٥
— وظائف الثقافة في تحديد السلوك الانساني	٢١٦
— الثقافة وشخصية الفرد	٢١٨

الباب الرابع

المدخل السلوكي في الإدارة

الفصل الأول - الإشراف والقيادة

٢٢٣	— خصائص القائد
٢٢٤	— خصائص الموقف
٢٢٦	— أنواع القيادة

الفصل الثاني - الاتصالات

٢٢٠	— الاتصالات ذات الاتجاهين
٢٢٣	— بعض الوسائل للتعلم على الصعاب في عملية الاتصال

الفصل الثالث - بعض المشكلات الانسانية للعمل

٢٢٥	— التغيير وأسباب مقاومة العمال له
٢٢٦	— التدريب
٢٤٢	— الرضاء عن العمل وأثره في الإنتاج

الفصل الرابع - المدخل الانساني للتنظيم

٢٥٥	— أثر فكرة العلاقات الانسانية في الفكر التنظيمي الحديث
٢٥٩	— فلسفة الإدارة والتنظيم
٢٦٧	— المدخل الاجتماعي للتنظيم
٢٧٩	— التناقض بين الفرد والتنظيم

الموضوع	الصفحة
– التفاعل الاجتماعي في التنظيم	٢٨٤
– الدوافع الانسانية كمحرك تنظيمي	٢٨٧
– المدخل المتكامل للتنظيم	٢٩٦
المراجع	٣٠٣

رقم الايداع بدار الكتب ٤٦٦٢

دار غريب للطباعة
٩٢ شارع توبار (لاطوغل) القاهرة
ص . ب (٥٨) الشواوين

دار غريب للطباعة
١٢ شارع نوبار (لاطوغل) القاهرة
ص . ب (٥٨) الدواوين تليفون ٣٥٤٢٠٧٩

To: www.al-mostafa.com